الإدارة الاستراتيجيـة

رؤية معاصرة

Strategic Management is a contemporary vision

د. أنس عبدالباسط عباس

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالأفلاج

جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز

دار النشر الدولي

١٤٣٩هـ/ ٢٠١٨م



يقول تعالى في محكم تنزيله :



﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِۦٓ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ ٱلنَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾ ﴾

[يوسف: ٤٧ ـ ٤٩]

إهـــداء

إلى طلبة العلم بُناة المستقبل ،،

إلى روح الأهل اللذين ضحوا في سبيل رفعة أبنائهم ،،

إلى كل من اقتطع من لقمة عيشه ليسعد البشرية بفكرة لبناء

وطن لا يعرفه ،،

فهرس المحتويات

الموضوع | الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع الصفحة

الموضوع الصفحة



مقدمة الكتاب

اتسم العقدان الأخيران بسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف نوعياتها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية، ولم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة بطريقة غير معهودة، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضها وحددها أفضل المنظمات الإستراتيجية العالمية، وحين يضل الإنسان طريقه ويريد أن يصل إلى هدفه لابد له من خارطة طريق توضح له معالم المكان الذى هو فيه، ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له اتجاهات المسير المستقبلية، فبدون بوصله أو هادٍ يبين الوجهة له لن يستطيع أن يفك طلاسم الخريطة وسيصبح وجودها كالعدم .

وتأتى الادارة الاستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه منظمات اليوم وتحدد لها الوجهة الصحيحة التي يجب أن تسير عليها، لتكون أعمال الإدارة الاستراتيجية جهود منظمة تُسهم بالوصول إلى قرارات ونظم وخطط بناءة للحصول على النتائج المأمولة والمطلوبة، وتعمل على تحقيق أهدف المنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليه. كذلك لم تعد الآليات المستخدمة في الإدارة الإستراتيجية كافية بشكلها المعتاد لمواجهة حالات الاضطراب الموجودة في البيئة العالمية التي نعيشها هذه الأيام. ومن ناحية أخرى فان النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها، فغالباً ما يكون التطبيق أكثر صعوبة، الأمر الذي يتطلب الوعي الكامل بأساسيات التطبيق الاستراتيجي،

كذلك لا تقل المراجعة الإستراتيجية أهمية عن الجوانب السابقة، فمراجعة وتقييم الاستراتيجيات يمثل أهمية بالغة بسبب أن التغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، ومن ثم يعمل التقييم الاستراتيجي على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة توجيه مسار المنظمة باستمرار .ومع ظهور التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات، حيث أدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد. ويتم استخدام تعبير «الإدارة الإستراتيجية» للتعبير عن ذات المفهوم الذي يعكسه التخطيط الاستراتيجي.

ويأتي هذا الكتاب ليحاول تجسيد الأفكار آنفة الذكر، من خلال الفصول التي يحتويها حيث تطرقنا فيه لجملة من المواضيع التي يتوجب على كل مهتم ومتابع لشؤون الإدارة من طلاب جامعات ومعاهد، ومن مدراء لمنظمات في القطاعين العام أو الخاص أو المختلط، وكذلك للقائمين على إدارات الجمعيات الخيرية والاجتماعية، أن يطلعوا عليها بل ويتعمقوا بها، وذلك من خلال مواضيع متعددة اشتملت على استعراض لتاريخ وتطور الادارة الاستراتيجية وبيان لمفهومها من وجهات نظر متعددة، وتحليل للقرارات الادارية والاستراتيجية، اضافة للتحليل الاستراتيجي الشامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة عبر أشهر المدارس الفكرية، والتعرف على آليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمات ومستوياته وخطواته العلمية. كما تم تخصيص فصل لدراسة الادارة الاستراتيجية باستخدام المحاكاة على الحاسب من خلال نظم المعلومات الإدارية

التي أضحت ذات أهمية استثنائية في ثورة التقنية التي فرضت نفسها على المنظمات بل على المجتمع بأسره.

وتم تحديد عدة فصول لمن يرغب التعمق في متطلبات بناء الادارة الاستراتيجية الفاعلة للمنظمات وذلك باستعراض الرقابة الاستراتيجية من خلال التعرف على مستوياتها وأشكالها ومجالاتها اضافة الى خطوات تطبيقها وشروط نجاحها، كون الرقابة وظيفة متممة لوظائف المدير الاستراتيجي وتتكامل مع التخطيط الاستراتيجي المبني على رؤية عميقة ثاقبة. وحاولنا تسليط الضوء على التعريف بالمدير الاستراتيجي من خلال أدواره الادارية والمهارات والصفات التي يجب أن تتوافر للمدير الاستراتيجي للقيام بواجباته القيادية، وكيف له أن يطور أدواره في المنظمة معتمداً على القيم الأخلاقية التي تفرضها ظروف المهنة وموروث المجتمع الذي تنتمي المنظمة إليه. وكان للمراجعة الاستراتيجية نصيب من كتابنا إذ لابد لكل عمل هادف ومدروس من وقفات لتلمس معالم الطريق وتصويب الوجهة وتدقيق الهدف لتنصب الجهود وتتكامل الرؤى وصولاً للهدف المرسوم.

يهتم كتاب الإستراتيجية الذي بين يديكم بالجهود التي تبذلها منشآت الأعمال من أجل تحديد مراكزها التنافسية في بيئة الأعمال والحفاظ عليها أو تعديلها بحيث تحقق لنفسها ميزة تنافسية ما في ظل البيئات الخارجية الدائمة التغيير. ولكي تحقق المنظمات النجاح الذي تصبو إليه فإن استراتيجيتها يجب أن تغطي كل إداراتها ومجالاتها الوظيفية. لذا فإننا نحاول استخدم كل المعارف والمهارات التي تم اكتسابها من دراسة مختلف الإدارات الوظيفية بالمنشأة (كالتسويق والمالية والمحاسبة ونظم المعلومات الإدارية والعمليات وغيرها) بصورة تكاملية، ومع استخدام تلك الأدوات فإن تحليل القرارات

الإدارية والاستراتيجيات يتم على مستوى المنظمة ككل. بالإضافة إلى ذلك فإننا اجتهدنا بأن نتفحص الإستراتيجية العامة للمنظمات وكيف يمكنها أن تحقق قيمة أكبر بتعظيم الأداء وذلك بالتأقلم مع متطلبات البيئة الديناميكية. وحاولنا استخدام المحاكاة على الحاسب كأسلوب جديد لفهم الإدارة الاستراتيجية من خلال فهم واستيعاب نظم المعلومات الإدارية وتطور الحاسب باستخداماتها، كما استعرضنا في نهاية الكتاب بعض الحالات العملية في الإدارة الاستراتيجية كناحية تطبيقية خاضعة للنقاش لما تم دراسته في فصول الدراسة.

ولابد من الإشارة إلى أن أغلب الأفكار التي بين دفتي الكتاب هي لعلماء ومفكرين وباحثين أكاديميين سبقونا في بيان نتاجهم العلمي، وكل ما وضعناه وأضفناه هو لمسات من هنا وهناك، وبعض الأفكار من واقع التجربة والاطلاع في حياتنا الأكاديمية العلمية والعملية، وهي لا تخلو من قصور أو ضيق أفق، شأنها شأن أي عمل بشري يعتريه النقص ويقبل النقد والتصويب، راجياً من المولى أن يكتب لنا الخير والأجر فيما اجتهدنا وأصبنا فيه، وأن يعفو ويصفح عنا فيما أغفلنا وأخطأنا. والله نسأل أن يرزقنا وإياكم الخير والصلاح والسداد وهو الهادي إلى سواء السبيل.

أنس عبدالباسط عباس

الفصل الأول

الادارة الاستراتيجية (تطورات وواقع)

Definition of strategic management

- التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي.
- مفهوم الادارة الاستراتيجية.
- أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال.
- مستويات الادارة الاستراتيجية.
- مراحل الادارة الاستراتيجية.
- الإدارة الاستراتيجية في الحياة الواقعية.
- من المسؤول عن الإدارة الاستراتيجية.
- عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية.



الفصل الأول
الادارة الاستراتيجية (تطورات وواقع)
Definition of strategic management

ماهية الإدارة الاستراتيجية: Definition of strategic management

تمهيد

يمتاز عصرنا الحالي بكثرة المتغيرات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، مما جعل الإدارة تطور من منهجيتها وفقاً لهذه المتغيرات، التي اختصرت المفاهيم المتعددة للبيئة التي تعيش فيها المؤسسة إلى بيئة واحدة، خاصةً مع تزايد التعاطي مع مفهوم العولمة الاقتصادية يوماً بعد يوم، الأمر الذي جعل الإدارة تطبق الفكر الاستراتيجي في كل جوانبها و لم تعد تؤدي دوراً تنفيذياً لمهام تقليدية، فإدارة المؤسسة أصبحت تهتم بالمستقبل - وليس أي مستقبل - إنّه ليس المستقبل الذي تسايره المؤسسة و تتكيف معه، بل هو المستقبل الذي تتبصر به و تصنعه بواسطة الإدارة الاستراتيجية، في ظل بيئة تتسم بحدة التغير خاصة فيما يتعلق بالمخاطر و عدم تأكد و الفرص.

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخير من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة. وتستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، ويشير مصطلح الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمات كنظام شامل و متكامل، باعتبارها طريقة في التفكير و أسلوب في الإدارة و منهجية في صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية. والاستراتيجية Strategy كمصطلح متداول يقصد به فن استخدام الإمكانيات والمواد بطريقة مثلى ، تحقق الأهداف المنشودة. وهي أسلوب تحرك لمواجهة تهديدات أو فرص منازلة الأعداء، والذى يأخذ في الحسبان

نقاط الضعف والقوة الداخلية للفرق العسكرية. إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها .

وقد نشأ مفهوم الإدارة الإستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال، كما أنه وبسبب وجود الظروف البيئية غير المؤكدة، وبسبب ضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات، وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة، ومن ثم الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة. فقد أدى اهتمام الرواد والباحثين الإداريين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية، القانونية، ...) إلى استبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشراً في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة الإستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية .

التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي Historie of stratégies

وان البذرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال (Business Policies) الذي بدأ في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية، والمالية).

ونظراً لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصاً في الدول العربية.

وقد اتفق العديد من الكتاب والباحثون على أن مدرسة هارفارد تعتبر نقطة انطلاق التفكير الإستراتيجي، حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينات

مادة سياسات الأعمال التي هدفت منها الى تعظيم الربح في المنظمات عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة، وباعتمادها على التوقع لفترة زمنة تتراوح من سنتين إلى عشر سنوات، غير أن هـذه الطريقـة لم تأخذ الاهتمام والقناعة الكافية لدى المهتمين بالإدارة، لأن المستقبل ليس شبيها بالماضي، ولهذا سميت هذه المرحلة بمرحلة التوجه الخـاص بـالتخطيط طويل المدى أو "بالفترة الخافتة" نظراً لعدم وضوح معالمها الرئيسية وأبعادها الجوهرية.

وخلال سنوات الستينات (١٩٦٥) اقترُح أن ترتكز السياسة العامة على تحليل دقيق لقدرات وموارد المحيط، حيث قدم كل من , Andrews ,Christensen, Leorned Guth ما يعرف بنموذج" LCAG " الذي يقوم علـى دراسـة نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها، وكذا الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في المحيط الخارجي. وخلال (١٩٧٠) قدم كل من Chandler , Laurans , Loxch نموذج CLL الذي أضاف بعـداً جديـداً للتفكيـر الإستراتيجي حيث اهتموا بعامل التنظيم في المنظمة كشرط ضروري لنجاح تطبيق الإستراتيجية فـي المؤسسـة الاقتصادية.

أتت بعد ذلك مرحلة التخطيط الإستراتيجي، حيث تميزت هذه المرحلة بظهور تحليل استراتيجي تبناه كل من Shendel ,Hoffer , Ansoff مكونين بـذلك مدرسـة التخطيط الإستراتيجي التي تعتمد على مجموعة من الأدوات والتقنيات. وقد ركزت على التميز بين القرارات الإستراتيجية، والقرارات الروتينية. والقرارات الإدارية. كما أكدت على تحدد استراتيجية المنتجات والأسواق وبيان مجال النشاط على المدى الطويل.

ولقد أدى التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة إلى صياغة استراتيجية بطريقة حسنة تمكن المؤسسة من النظـر بجدية إلى نفسها ومنافسيها، ومع ذلك فقد أثيرت في هذه المرحلة مشكلتان هما :

أولاً: قامت مجموعة مـن المخططـين الاستراتيجيين بـالكثير مـن الأعمـال الخاصـة بصـياغة الاستراتيجية لكنهم تجاهلوا العمليات التي تخص مرحلة تنفيذ تلك الاستراتيجيات التي تم وضعها .

ثانياً: أدى تنوع الأهداف التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا، كما أن المعلومات التـي

تم الحصول عليها من الإدارات الأخرى المتعلقة بالخيارات الاستراتيجية كانت غير دقيقة وغير مفيدة مما دفعها إلى تفضيل المشاركة الجادة والفعلية في الحصول على هـذه المعلومـات والمسـاهمة فـي تحديـد الخيـارات الاستراتيجية لممارسة الاختيار بنفسها .

وخلال السبعينات (١٩٧٠) طور "Ansoff" مفهوم «التخطيط الإستراتيجي» وأخذ في الاعتبار مفهوم (اضطراب المحيط)، غير أن مساهمة "Ansoff" كانت نظرية يصعب تطبيقها. ليظهر في المقابل سنة (١٩٧٥) مـا يعـرف بنماذج تسيير ميدان النشاط الإستراتيجي ومن أشهر هذه النماذج ، MCK , ADL , BCG ولكن ما شهدته هـذه

الفترة من اضطرابات في المحيط جعل من الصعوبة على المؤسسات الاقتصادية التأقلم معها بجدارة، لذا تتطلـب منها إدخال مناهج أخرى قادرة على مسايرة المعطيات الجديدة لهذا المحيط، وبالتالي الدخول في مرحلـة جديـدة سميت بمرحلة التسيير الاستراتيجي او الادارة الاستراتيجية .

تعد هذه المرحلة - مرحلة التسيير الإستراتيجي - بمثابة تجاوز لحدود وفجوات مرحلة التخطيط الاستراتيجي، خاصة بعد أزمة (١٩٧٣) وتطور أزمة (١٩٧٤) وما نجم عنه من انهيـار منحنيـات النمـو للمؤسسـات الضـخمة (الأمريكية ،الأوروبية) وهذا أبرز عدم جدوى حافظة الانشطة المتنوعة (المنتوج / السوق) التي اعتمدت عليها .حيث أن الوقت الذي كانت تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي استغلته مؤسسات منافسة لهـا (مؤسسـات يابانية) وعملت على السيطرة على نسبة كبيرة من الأسواق، أي هناك تخطيط وتنفيذ. وهذا ما جعلها تدخل في مرحلة جديدة، سـميت «مرحلة الإدارة الإستراتيجية». ويعد ظهور هذه المرحلة كاستجابة لتطور المنافسة، وكتجسيد فعلي لعملية التخطـيط الاستراتيجي، حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي :

- تطور المبادلات التجارية (السلع / الخدمات).
- التطور السريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج .
- زيادة تدفق الرأسمال الدولي .

- اختلاف نماذج (الاستهلاك، الذوق، الثقافات ...) نتيجة لعولمة الأسواق، التطور التكنولوجي ،تحسن طرق التنظيم وأساليب الإنتاج.

فتعتبر الإدارة الاستراتيجية هي درة الإبداع الإداري في الفكر والتطبيق ولعل (الفريد شاندلر) أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية كان أول من اهتم بالاستراتيجية من بين علماء الإدارة المعاصرين، وذلك حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام ١٩٦٢ الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الاستراتيجية. وفي عام ١٩٦٥ أعدت أستاذة الادارة في جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية بالتقنية والاستراتيجية المعتمدة.

وفي عام ١٩٧٦ عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الاستراتيجية من خلال بحث أجرياه انتهيا فيه إلى نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية، ثم جاء العالمان (كبنر وتريجو) ليخوضا في مضمار الاستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة هي التي تشكل الإطار العام للاستراتيجية حيث إن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الاستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

ولعل الكتاب الصادر في عام ١٩٨٥ للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان، وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة.

وفي عام ١٩٩١ جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الاستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول الى الهدف، ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.

وفي عام ١٩٩١ أيضاً، أصدر المستشار الاداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد «لينشي أوهامي» مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان: (الاستراتيجية) يوضح فيه

أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة، وليس من منطلق التغلب على المنافس، وانتهى الى تقديم ما سمي بالاستراتيجية المعاصرة التي ترتكز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

وفي عام ١٩٩٢ أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعدية الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تمتلك استراتيجية عالمية شاملة حيث توصل الى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا* ماكدونالد* كانون * فولكس فاجن) وانتهى الى ضرورة قيام هذه الشركات بتغير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية The concept of Strategic Management

تصدى العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية، وكثيرة هي المفاهيم (التعاريف) التي أطلقت على النهج الاستراتيجي في الادارة ولعل أهمها رؤية (معهد ستانفورد) الذي وصف الإدارة الاستراتيجية بالطريقة التي تخصص بها الشركة أو المؤسسة مواردها وتنظم جهودها الرئيسة لتحقيق أغراضها على المدى الطويل. وتعتبر الإدارة الاستراتيجية بمختلف مداخلها إطارا شاملا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المنظمة ، وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بينها وبين وبيئتها، وبما ينعكس إيجابياً على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي. ولقد عرفها Ansoff وهو أحد رواد الفكر الإداري بأنها : «تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها».

أما Strickland & Thampson فقد عرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها : «رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الإستراتيجي

المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها» .

وعرف كل من جوش وجلويك Jauch & Glueck الإدارة الإستراتيجية بأنها: «الخطة الموحدة، المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة. وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة».

أما كوين Quinn فقد عرف الإستراتيجية بأنها: «الأنموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام».

كما عرف دركر Drucker الإستراتيجية بأنها: «عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال».

عرف ثومبسون واستركلاند Thompson and Strickland الإدارة الإستراتيجية بأنها (تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية).

وأشار ثوماس Thomas إلى الإستراتيجية على أنها (تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها

وإجمالاً يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنشأة من خلال التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية. ويطلق على هذه القرارات والتصرفات بالقرارات الاستراتيجية فهي عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك أداء المنشأة من خلال التنفيذ المناسب والتقويم المستمر للاستراتيجية الموضوعة. وهي وسيلة لتحقيق غاية أو هدف معين، بهذا المعنى تتضمن الإدارة الاستراتيجية تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل.

ويمكننا تحديد تعريف أكثر عمقاً للإدارة الإستراتيجية Strategic management بأنها **مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل، في ضوء ميّزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية، وعلاقاتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.**

من التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على عدة مهام رئيسية هي:

أ- صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها .

ب- تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية .

ج - تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.

د - تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

هـ - تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.

و - اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية .

ـ والإدارة الاستراتيجية تختلف عن الإدارة العادية في توجهها الرئيسي، ففي حين تهتم الإدارة العادية بالمنظمة من الداخل فإن الإدارة الاستراتيجية تهتم بالعميل الحالي والمستقبلي، وكذلك بالبيئة. والإدارة الاستراتيجية تحاول تعديل اتجاهات المنظمة وجعلها أكثر ملاءمة مع البيئة الخارجية، ويتطلب ذلك رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تتضمنه من تغيير، وتقييم ذلك لمعرفة حجم وقوة التغيير واتجاهه.

أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال

The importance of stratégie management of business organisations

إن هدف كل المنظمات هو البقاء والاستقرار والاستمرار والنمو، وإن تلك الأهداف لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب.

وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الإستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح هذه المنظمات، حيث اتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم. وكذلك توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون الإداريون أمثال: أنسوف، وهارولد وبرت، إيستلك ماكدونالد وغيرهم، إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوق على تلك التي لا تمارسه، وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة.

ولكي نقنع قيادة المنظمات أكثر بضرورة ممارسة الإدارة الاستراتيجية وأهمية تطبيقها لابد أن نوضح الفوائد المتحققة لها من ممارستها، حيث تتغير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة، ويعتبر أسلوب الإدارة الاستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يُمكن المنظمات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية. كما تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية في أدائها عن المنظمات التي لا تمارسها ، وذلك للفوائد التي تجنيها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم والتي من أهمها توضيح أهداف واتجاهات مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها. والمساعدة في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة. والمساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الاستراتيجية . وكذلك مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال. ومساعدة متخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم ، فعدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية وكذلك منظمات القطاع الخاص يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات، وفشل الإدارة في القطاعين بالتعامل مع الملامح المتشابكة للإدارة العامة مثل تصارع القيم، والغموض وعدم التأكد البيئي، وعدم وضوح المعلومات عن الأداء.

إجمالاً يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية إدارة واعدة وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤيا المستقبلية للمنظمة وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد إمكانية الملاءمة بين المنظمة وهذه التغيرات.

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد ، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف ، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل :

١- التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية : حيث أن عصرنا هو عصر السرعة، كما أن ظاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي.
٢- تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية .
٣- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة حيث يتم استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة .
٤- زيادة دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء ، وتنمية عادات التفكير في المستقبل .
٥- توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة .
٦- المساهمة في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية .
٧- مواجهة التحديات لتي تواجه المنظمات وانتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة .

مستويات الإدارة الاستراتيجية: Strategic management Levels

هناك ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية:

أولاً- الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Strategy

وهى تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. واستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

ويعرف هذا المستوى على أنه ادارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وادارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه.

والأهداف الخاصة بالإدارة والاستراتيجية على مستوى المنظمة هي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تحديد المنتج والسوق.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة.

ثانياً: الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية Strategic Business Units

يطلق عليها أحياناً الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU، وهى تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين. وهي تمثل إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل. وهذا المستوى من الادارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها الى الأسواق؟
- من هم المستهلكون المحتملون (للوحدة)؟
- كيف (للوحدة) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟
- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

وتقع مسؤولية الادارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والمتمثل في نائب رئيس المنظمة.

ثالثاً: الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional Strategy

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الانتاج، التسويق التمويل الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية. والمستوى الاداري يمثل عملية ادارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة، فعلى سبيل المثال تهتم الادارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

وفي مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب.

إن الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الاداري بمجموعة من السياسات العامة. وتتعلق المهام الاستراتيجية عند هذا المستوى بتعظيم الكفاءة الانتاجية للمنظمة، فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء فى ظل القيود المفروضة على واقع الأعمال.

مراحل (خطوات) الإدارة الاستراتيجية Stages Strategic Management

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الاستراتيجية، فهنالك من يسبق الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهنالك من يُضَمِنها هذه الجوانب التحليلية، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية تشتمل على ثلاث مراحل رئيسية متتالية هي :

١- مرحلة التصميم (صياغة الاستراتيجية).

٢- مرحلة التطبيق (تنفيذ الاستراتيجية).

٣- مرحلة التقويم والسيطرة.

في حين اختلفوا بشكلٍ أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي . ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها بالتفصيل، وهذه المراحل الثلاث تشكل في جملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية يجب التركيز عليها، **أولها** أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها، **وثانيها** أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها. **وثالثها** أن مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواءً السابقة أو اللاحقة لها، فالتغير في الرسالة يؤثر على تغير ومفهوم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي سوف يتم تقييم كل منهما، كما أن نتائج تقييم البيئة قد يؤدي إلى تغيير الرسالة. **ورابعها** أن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تتوقف بل تتم على فترات دورية، **وخامسها** أنه ينبغي النظر للإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

أولاً: مرحلة التصميم (صياغة الاستراتيجية Strategy formulation):

ـ ويطلق عليها أيضًا مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضًا تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفة.

وتتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة، ويراعى في ذلك المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية، والسياسات، والخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل الاستراتيجية، تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة:

تحديد رسالة المنظمة Identify the organization's message : وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها ، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها. وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة ، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية:

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية .
- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية .
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها

تحديد الأهداف الاستراتيجية Identify strategic objectives : تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، ومن الأمثلة عليها: وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة ، تطوير العاملين، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين. ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل. ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يعتبر عملية صعبة؛ حيث أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً .

تحديد السياسات Identify policies: وهي «مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف». ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي :

المنظمة، وظائفها، وعملياتها . أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع : النوع الأول يمثل السياسات على مستوى المنظمة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة، أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات الوظيفية وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة

تحديد الخطط الاستراتيجية Identify strategic plans : وتعرف بأنها «الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها» وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس ، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف .

تحليل وتقييم البيئة الخارجية: تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وما يهمنا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية وهي: المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية. وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات:

المتغيرات الاقتصادية Economic variables : تشتمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة ، بالإضافة إلى السياسات المالية .

المتغيرات السياسية Political variables: وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات .

المتغيرات الاجتماعية Social variables : وتتكون من التقاليد، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة، دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى التعليم

المتغيرات التكنولوجية Technological variables : وتشمل كلٍ من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية ، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية.

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة ، فلابد أن يقوم المسئولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها ؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة ، والتهديدات التي تواجهها، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، أما التهديدات فتمثل الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة.

دراسة البيئة الداخلية The study of the internal environment : الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها ، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانات المنظمة. ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي : الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة ، والموارد والإمكانات المتاحة لديها ، وفيما يلي توضيح هذه المحاور :

الهيكل التنظيميOrganizational Structure :حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة .

كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير ، يتغير بناءً على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما ، فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأي تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل .

الثقافة التنظيمية Organizational culture : وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكوّن بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة . فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلابد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها ، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها .

الموارد المتاحة Available resources : إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة .

فنجد أن البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية ، فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الاستراتيجية والتي تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتحييد المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية .

تحديد البدائل الاستراتيجية : بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة .

تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية: ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، سهولة الحصول على الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل : العائد على رأس المال، فلذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي. وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي .

وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختبار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتنبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات وسلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.

كما يلزم الإدارة الاستراتيجية في هذه المرحلة أن تجيب على الأسئلة التالية:

أ. ما هي مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن للمنظمة الدخول فيها والأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها؟

ب. كيف سيتم توزيع الموارد؟

ت. هل يتم التوسع من خلال تطوير العمليات القائمة أو من خلال استحداث عمليات جديدة؟

ث. هل يفضل الدخول في الأسواق العالمية؟

ج. هل يتم التكامل مع شركات أخرى أو تكوين شركات مشتركة؟

ح. كيف يتم مواجهة محاولات بعض المضاربين الاستيلاء على الشركة؟

ثانيًا: مرحلة التطبيق (تنفيذ الاستراتيجية Implementation of the Strategy):

ـ تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات.

فبعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعة ، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب. ومن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية. وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات:

تحديد الأهداف السنوية Determine the annual targets: يتم تحديدها بطريقة لا مركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة . وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية.

وضع البرامج الزمنية Time programming : تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية ، والموارد اللازمة لها ، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتهاء فيه من هذه الأنشطة ، والمسئولون عن تنفيذها.

تخصيص الموارد اللازمة Allocation of necessary resources : من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية . فلا بد من تصنيف الموارد؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة.

تحديد الإجراءات التنفيذية Define the executive procedures : حيث تمثل الإجراءات «نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة.

أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية :

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد ، تدريب، توفير الموارد البشرية، تعديل الهيكل الحالي...).
- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة.
- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية.

وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة.

ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية، ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة وغير تقليدية.

كما يتوقف النجاح في هذه المرحلة على قدرة المديرين على تحفيز العاملين وهي مهمة تقترب من الفن أكثر من العلم، فإن تصميم الاستراتيجية ثم عدم تطبيقها أو تطبيقها بشكل خاطئ يعتبر مضيعة للوقت والجهد. ومن ثم تمثل المهارات السلوكية والعلاقات الشخصية أموراً غاية في الأهمية للنجاح في تطبيق الاستراتيجية؛ لأنها تؤثر

على العاملين والمديرين في أي مؤسسة على حد سواء، ولذا يقع على عاتق كل إدارة أو قسم مسئولية الإجابة على الأسئلة التالية:

أ. ما الذي ينبغي فعله لتطبيق الجزء الخاص بنا في استراتيجية المنظمة؟

ب. ما هي أفضل سبل أداء العمل؟

ويكمن التحدي الرئيسي عند تطبيق الاستراتيجيات في دفع المديرين والعاملين في كافة أرجاء المنظمة للعمل بكل حماس في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.

ثالثًا: مرحلة التقييم والسيطرة Evaluation and control phase :

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية :

وضع معايير للأداء Setting standards for performance :

أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية ، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها .

مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعة:

Comparison of actual performance levels with established standards

حيث يتولى المديرون مسئولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة رقم (١) ، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية Take corrective action:

وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة رقم (٢) ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

نجد أن تقويم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناءً عليها، لذا لابد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتُمكننا من تقييم الأداء وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها. فتخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحويها الخطط. ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية، واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية.

وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها، ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات.

إن مرحلة التقييم الاستراتيجي مطلوبة وهامة حيث أن النجاح في الوقت الحالي لا يشير بالضرورة إلى النجاح في المستقبل، ولذا فعلى المديرين الاستراتيجيين الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما هي العناصر الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الاستراتيجيات الحالية؟
٢. هل تم مراجعة جميع تلك العناصر أم لا؟
٣. ما هي معايير قياس الأداء؟ وما هي نتائج تطبيق تلك المعايير؟
٤. في حالة الحاجة لاتخاذ اجراءات تصحيحية، ما هي تلك الإجراءات؟ وهل تم اتخاذها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب؟

العوامل المؤثرة في تلك المراحل Factors affecting these stages :

لقد تم تطوير العديد من المفاهيم والأساليب التي تتعامل مع الإدارة الاستراتيجية ومراحلها واستخداماتها بنجاح في العديد من المؤسسات الرائدة مثل شركة جنرال إلكتريك، وغيرها من الشركات العالمية. ولكن على الرغم من ذلك، فإنه يوجد العديد من المؤسسات التي لم تحاول استخدام هذه الأساليب أو أنها تطبق شكلًا أو آخر من شكال الإدارة الاستراتيجية.

وبين هذا وذاك تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق النجاح لبعض الوقت بالاعتماد على البداهة والأهداف غير المكتوبة، إلا أنها لم تستطع المحافظة على هذا النجاح أو تدعيمه.

وبصفة عامة تتأثر الإدارة الاستراتيجية بمجموعة من العوامل الرئيسية، ومن أهمها:

١. حجم المؤسسة.
٢. عدد الطبقات الإدارية بها.
٣. معدلات التغير في بيئة العمل.

ولذا فإن أهمية الإدارة الاستراتيجية واتباع الفكر الاستراتيجي تزداد في الحالات التالية:

١. كبر حجم المنظمة.
٢. زيادة عدد الطبقات الإدارية.
٣. زيادة معدلات التغير البيئي.

ولقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات، وتكلفة القرارات الخاطئة، إضافة إلى القيود والأعباء الاقتصادية، وتغير أذواق العملاء، وزيادة حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي المتسارع، كل ذلك وغيره ساهم في زيادة معدلات تبني الفكر الاستراتيجي بواسطة المديرين حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمنظماتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة.

ولابد من التأكيد هنا بأن الإدارة الاستراتيجية علم له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري ـ وان اختلفت بعض الرؤى حولها بالتسميات ـ والإدارة الاستراتيجية علم وفن، يتمثل العلم في مجموعة من المبادئ المستقرة في الفكر الإداري، ويتمثل الفن في قدرة المدراء الاستراتيجيون بحسب مهاراتهم على تطويع تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المنظمة التي يعمل بها.

الإدارة الاستراتيجية في الحياة الواقعية Strategic Management in Life

تتمثل الإدارة الاستراتيجية في الحياة الواقعية في مجموعة من القرارات الاستراتيجية مثل إضافة منتج جديد أو استبعاد منتج قائم أو الدخول في نشاط جديد يختلف عن النشاط الحالي للمنظمة، أو اتخاذ قرار بالاندماج مع منظمة قائمة أو بدء مشروع جديد بالاشتراك مع منظمة أخرى أو اتخاذ قرار بالانفتاح على الأسواق العالمية، أو القيام بحملة إعلانية.

ويلاحظ أن القرارات التي تتضمن تغييرًا داخل المنظمة لا تعتبر قرارات استراتيجية إلا إذا كانت تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية وزيادة حصتها في السوق، وبمعنى آخر فلا يوجد تصنيف للقرارات الاستراتيجية والقرارات غير الاستراتيجية فقرارات مثل إعادة التنظيم وإدخال الحاسب الآلي وتبسيط الاجراءات وتدعيم وسائل الاتصال بين فروع المنظمة وغير ذلك من القرارات الداخلية البحتة، لا تعتبر قرارات استراتيجية إذا لم تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية ولكنها تعتبر قرارات استراتيجية حينما تستهدف جعل المنظمة في وضع أفضل للتعامل مع بيئتها الخارجية وجعلها أكثر قدرة على خدمة عملائها بطريقة أفضل مما يستطيعه المنافسون.

فالقرارات الاستراتيجية الداخلية هي التي تهدف التغلب على نقاط الضعف الداخلية وتنظيم استغلال نقاط القوة الداخلية بقصد زيادة قدرة المنظمة على استغلال الفرص الداخلية ومقاومة التأثيرات التي تفرضها البيئة الخارجية. وعلى سبيل المثال فإن تدريب العاملين يعتبر قرارًا استراتيجيًا إذا كانت المنظمة تدرب العاملين حتى يمتلكوا المهارات والمعارف اللازمة لتحركاتها الاستراتيجية، مثل تصميم برنامج لتعلم اللغة الإنجليزية؛ لأن معظم أسواق المنظمة في الدول المتحدثة بها في حين ترى منظمة أخرى أن من الأفضل التركيز على اللغة اليابانية؛ لأن المشروعات المشتركة مع اليابان هي أحد استراتيجياتها الهامة. أما المنظمة التي تدرب العاملين لزيادة مهاراتهم بصفة عامة دون ربط التدريب بتحقيق أهداف استراتيجية محددة فإن قرارات التدريب في هذه المنظمة تعتبر قرارات غير استراتيجية.

من المسؤول عن الإدارة الاستراتيجية ؟

Ho Is responsables for stratégiques management?

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية هي : الإدارة العليا والصف الثاني لها، والخبراء الذين يعملون بصفة دائمة والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارجة المنظمة.

وفي الغالب تكون الادارة العليا هي المسؤولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الاستراتيجية وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس ادارة الشركة ورئيسها، أو في المدير العام، أو في العضو المنتدب. وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الاستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة.

وتعين الإدارة عدداً من الخبراء في الادارة الاستراتيجية وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي وكثيراً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والفرق بين الخبراء والمستشارين ان الأخيرين يشاركون في عملية الادارة الاستراتيجية ككل: أي التخطيط والتنفيذ أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة فقط من مراحل الادارة الاستراتيجية هي التخطيط.

والخلاصة هي أن الذين يقع عليهم المسئولية الأساسية في تطبيق وتفعيل منهجية الإدارة الإستراتيجية على عاتق الإدارة العليا في المنظمة ممثلة في مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا الذي يضم رئيس مجلس الإدارة والمدير العام والرئيس التنفيذي ومساعديهم من مديري القطاعات والوظائف الرئيسية في المنظمة.

كذلك يقع على عاتق فريق الإدارة الوسطى من مديري الإدارات والأقسام ومن في حكمهم من المسئولين التنفيذيين واجبات مهمة في الإعداد لبناء الاستراتيجيات وتصميم الخطط الإستراتيجية وتنفيذها.

وبرغم تفاوت المسئوليات والصلاحيات، فإن الإدارة الإستراتيجية هي ثقافة عامة ينبغي أن تسود المنظمة كلها، ويعمل الجميع بمنطق ومنهجية التفكير الإستراتيجي كل

على مستواه التنظيمي وفي نطاق اختصاصاته دون أن يفقد الرؤية الشاملة لأوضاع المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية
Challenges facing Strategic Management

تواجه الإدارة الإستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي و العشرين و هي بمثابة سمات العصر الحديث وتتمثل هذه التحديات بالآتي :

أولاً- زيادة معدلات التغيير Increase rates of change : إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملاً بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية، فظهور ثورة المعلومات والاتصالات، وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان، وقضايا الاستنساخ ، والانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الاستراتيجيين في منظمات الأعمال.

ثانياً- شدة المنافسة The intensity of competition : يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية، لذا يجب أن يراعي الاستراتيجيون عند صياغة استراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، والحصول على حصة من السوق، و لن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والعمليات والتسويق و غيرها.

ثالثاً- التغيرات التكنولوجية Technological changes: تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنيا أو مكانيا ،و لكن هذا لا يستمر طويلا فسرع ان ما يحدث التغيير، وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية أو تكنولوجية جديدة .. وهكذا.

رابعاً- عجز الموارد المتاحة و ندرتها Available resources deficit and scarcity : أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواءً كانت مادية أو فنية أو بشرية، و يتضح ذلك في بعض الدول، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية،

فالموارد المائية والطاقة، وعجز بعض المواد الغذائية، تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول في القرن القادم.

خامساً- عولمة الإدارة فكرا وتطبيقا Globalization of Administration : في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها منظمات اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية، وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري. إضافة الى الالتزامات والمواثيق الدولية في إطار حقوق الانسان، والقيود البيئة والديمغرافية ... الخ .

عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية :

Success factors for the implementation of strategic management

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمة بنجاح يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من أهمها :

١- توافر التفكير الاستراتيجي Availability of strategic thinking :

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة. وقد ذكر عدد من مفكري الادارة أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر. حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها .

- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كلٍ منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة ، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.

- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

٢- توافر نظم المعلومات الاستراتيجية Availability of strategic information systems :

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية .

٣- توفر نظام للحوافز Provide a system of incentives :

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلابد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

٤- توفر نظام مالي Availability of financial system :

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية ، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

٥- توفر التنظيم الإداري السليم Provide proper administrative organization :

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

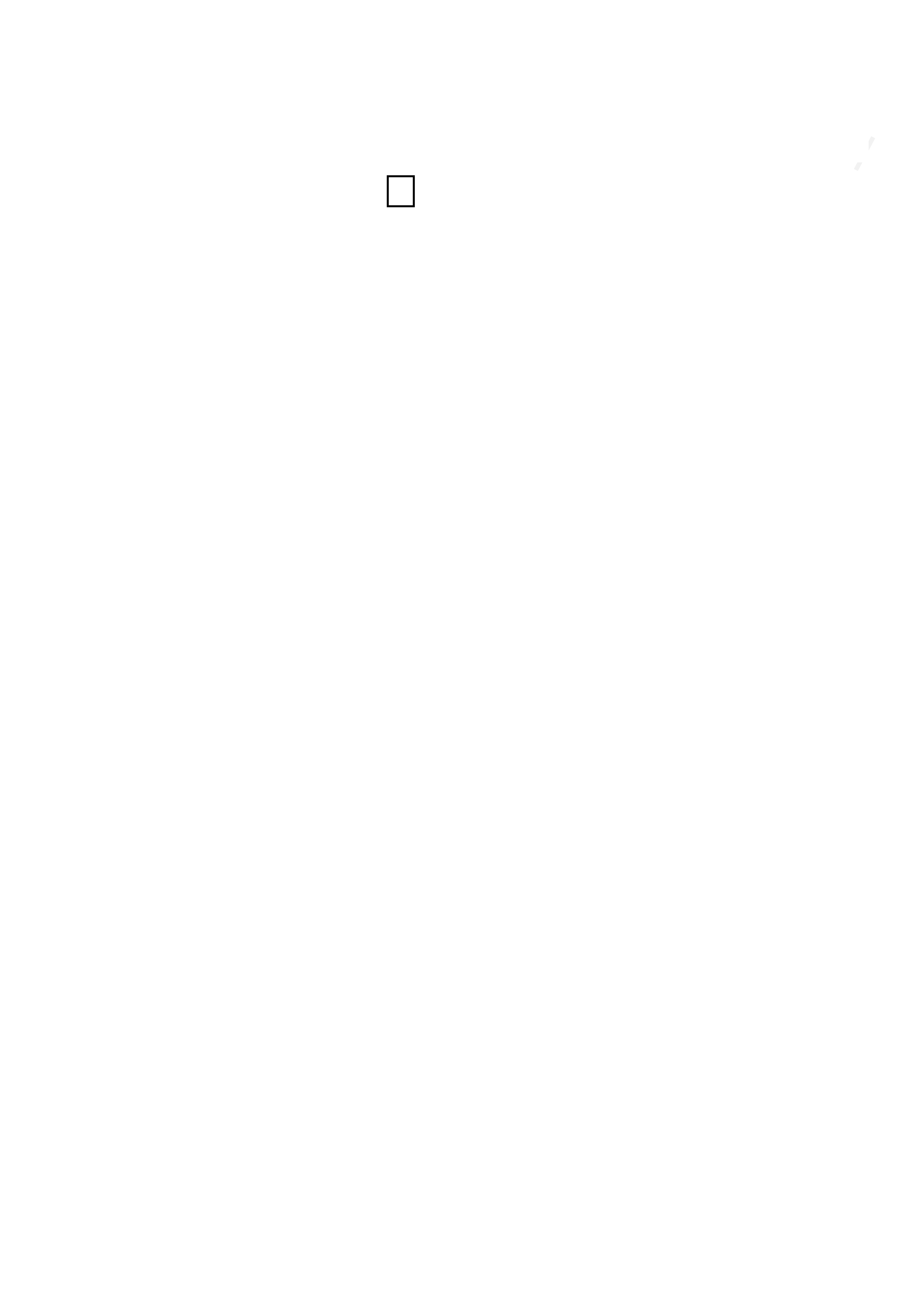


الفصل الثاني

تحليل القرارات الإدارية والاستراتيجية

Analysis of administrative and strategic decisions

- مفهوم القرار الإداري.
- أهمية القرار الإداري.
- أنواع القرارات الإدارية.
- مستويات اتخاذ القرار.
- مفهوم القرار الاستراتيجي.
- أهمية القرار الاستراتيجي.
- مميزات القرار الاستراتيجي.
- مراحل صناعة القرار الاستراتيجي.
- تأثير المعلومات على القرارات الإستراتيجية.
- تأثير البيئة الخارجية على القرارات الإستراتيجية.



الفصل الثاني
تحليل القرارات الإدارية والاستراتيجية
Analysis of administrative and strategic decisions

مقدمة:

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادرة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها. ويبقى القرار الذي يتخذه المسؤول الأول في المنظمة هو محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواءً عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواءً عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات لتي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

ويعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء، والمدراء العامين، ومدراء الفروع، والأنشطة التخصصية ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسئولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.

ونحن نرى أن القرار الجيد هو القرار الذي تتم دراسته جيداً قبل إصداره، بمعنى أننا قبل أن نتخذه، فإننا نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة لنا، ونظرنا في كل ناحية، وفهمنا كل مضمون من مضامينه. وعليه فإن اتخاذ قرار مدروس يتطلب الكثير من التفكير، ومع ذلك فإن معظم القرارات تتخذ باستخدام قدر يسير من التفكير الحقيقي.

مفهوم القرار الاداري Concept of Administrative Decision

يمثل عمل المدير مجموعة مستمرة من اتخاذ القرارات في شتى المجالات. والتي تغطي جوانب أنشطة العمل، وجوانب الموارد البشرية، والجوانب المالية، كما أنها تغطي مجالات زمنية يومية (أي قصيرة الأجل) وقد تمتد حتى تشمل سنوات طويلة (طويلة الأجل). كما أنها تغطي مجالات كثيرة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وإن عمليَّة اتخاذ القرارات حقٌّ أصيلٌ للإدارة العليا، سواءً كانت في منظَّمةِ أعمالٍ (شركةٍ أو منشَأةٍ... إلخ) تهدِف للرِّبْح، أم منظَّمةٍ غير هادفةٍ للرِّبح (وزارة - هيئة - جمعيَّة... إلخ)، والقرار الناجح غالبًا هو القرار المَبْني على دراسة متأنِّية، وفَهم عميق لواقعِ البيئة التي تعمل من خلالها المُنظَّمةُ أو الشَّركةُ، والمدير هو صاحب الحق في اتخاذ القرار، فهو لديه من الصلاحيات التي تُؤَهِّله لاتخاذ القَرار، وفي المقابل يتحمَّل المسؤولياتِ والتَّبعات النَّاتجةَ عن هذا القرار، والمدير الناجح هو الذي يعمل دائمًا على مشاركة أهل الاختصاص والخبرة في تكوين هذا القرار، بِغَضِّ النَّظَر عن مواقعهم الوظيفيَّة.

والعمليَّةُ الإداريةُ داخل المنظمة لها ثلاثة أبعاد أساسية، هي: وظائف المنظمة، وظائف المدير، وعمليَّة اتخاذ القرار.

وعملية اتخاذ القرارات تُعدُّ من أهم المهارات الأساسية للمدير، حيث يقع عليه (كل في إدارته) عبءُ اتخاذِ قرارات في كل الوظائف، سواء بمفرَده أو بمشارَكة مُستَشاريه أو زملائه المديرين، أو بمعاونةٍ ومشاركةٍ من مرؤوسيه، ولكي يحقِّق المدير النجاحَ المأمولَ في عملية اتخاذ القرار عليه أن يلتزمَ بمنهجيَّة واضحةٍ متعارَف عليها يبني عليها عمليةَ اتخاذ القرار.

يواجه المديرون مشاكل دائمة وعليه أن يجدوا الحل الأمثل لها، وسواء كانت هذه المشاكل تؤثر في أداء المنظمة كلها أم على أداء عامل صغيرة، فإنه يجب القول بأن اتخاذ قرار سليم حيالها يمكن أن يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على كفاءة المنظمة. والمديرون مع اختلاف مستوياتهم الإدارية يواجهون جميعاً مشاكل وعليهم أن يتعلموا مهارات اتخاذ القرارات. ونحن نقول أن يتعلموا لأن اتخاذ القرار ليس فناً شخصياً فقط، بل إنه فقط مجموعة من القواعد والإجراءات والخطوات، التي لو تعلمها الفرد لأمكن أن يحسن من اتخاذه للقرارات وأن يطور مهاراته الإدارية.

واتخاذ القرار لا يعتبر تصرفاً وحيداً بل هو عبارة عن مجموعة من التصرفات المتتابعة التي يمر بها المدير لكي يحل مشكلة ما. وبالتالي يمكن القول بأنها عملية ذات مشكلة، وبالتدقيق والفحص يحاول المدير أن يحدد ويعرف هذه المشكلة، وبالتعرف على المشكلة يسعى المدير لتطوير أساليب حل بديلة أو أنه يبحث عن بدائل الحلول، يلي ذلك محاولة وزن هذه البدائل من خلال تعرف المدير على انسب بديل، وبتطبيق البديل المناسب ومتابعة هذا التطبيق يستطيع المدير أن يحل المشكلة.

توضح الفقرة السابقة إن عملية اتخاذ القرار هي **"اختيار انسب بديل لحل مشكلة معينة".**

Choose the most suitable alternative to solve a particular problem

يمكن تعريف عملية "اتخاذ القرار الاداري" بأنها عملية تفكير مركَّبة (عملية عقلية)، تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للمدير المسؤول في موقف معين، من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو.

أهمية القرار الإداري The importance of administrative decision

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل انشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك.

وتتجلى أهمية القرارات الإدارية بمجموعة من الاعتبارات، أهمها:

١- اتخاذ القرارات عملية مستمرة Decision-making is an ongoing process:

يمارس كل شخص منا اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية. فمنذ قيامه من نومه يقرر ماذا يأكل؟ وماذا يلبس؟ وإلى أين يذهب؟ وما هي وسيلة الانتقال التي سوف يستخدمها؟ وما هو الطريق الذي يسلكه؟ وهكذا، إلى أن يقرر الذهاب إلى النوم. ومن وقت لآخر يواجه الإنسان بقرارات مصيرية وحاسمة فعند حصوله على الثانوية العامة – يقرر هل يتجه للعمل؟ أو يقرر الالتحاق بالجامعة؟ وعندما يقرر الالتحاق بالجامعة عليه أن يختار الكلية التي يدرس فيها، وبعد التخرج يقرر مجال العمل الذي سيعمل فيه طيلة حياته المهنية.

وإذا كان هذا هو موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في متخلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتنظيم والأفراد، ونحوها.

٢- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله Making decisions means a manager's work:

لكل ذي مهنة أداته التي يستخدمها في عمله، فالنجار أداته المناشر، والكتاب أداته القلم، والجندي أداته البندقية.

وهنا نسأل ما هي أداة المدير في عمله اليومي؟ إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله اليومي، فاتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث

يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ وأين يتم القيام به؟ وهكذا كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

٣- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:

Strategic decisions determine the future of the organization

ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل. ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة، منذ أمد بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها. كما أن فشل شركة IBM في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي واصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماماً على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الاستراتيجية دوراً مهماً في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

٤- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:

Making decisions is the essence of the administrative process

يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظراً لأن عديد من نشاط وظيفة التخطيط ينطوي على سلسلة القرارات، ولكننا نرى أن اتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها، ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، لأن كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة كما سيتضح ذلك من الدراسة التفصيلية لهذه الوظائف.

٥- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة:

Decision making is the most important function of the organization

إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف.

فوظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج. وما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ وما هي فترة الخطة الإنتاجية؟ ومن المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية معينة؟ ونحوها. كذلك فإن نشاط التسويق به عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسعير والترويج ونحوها. وبالنسبة لوظيفة الأفراد، فإنها تتضمن عديد من القرارات المهمة الخاصة بتعيين الأفراد وترقياتهم وتنقلاتهم وإنهاء خدماتهم وغيرها.

وبالنسبة لوظيفة التمويل فإن هناك قرارات عديدة مثل، تحديد حجم رأس المال ومصادر الحصول عليه من داخل المنظمة أو من خارجها، وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال واستخداماته في المنطقة.

والواقع أن اتخاذ القرارات يعتبر أساس لجميع وظائف الإدارة وكذلك وظائف المنظمة حيث إن إدارة وظائف المنظمة إنما تعتمد على اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الجوانب المختلفة لوظائف المنظمة.

أنواع القرارات الإدارية Administrative Decision Types

تعددت أنواع القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها في منظمات الأعمال، وهناك أكثر من وجهة نظر تتناول عدة مداخل لتصنيفها. ويمكن تناول هذه الوجهات المختلفة ومداخل تصنيفاتها على النحو التالي:

مدخل طبيعة القرار The entrance to the nature of the decision :

تقسم القرارات وفقاً لهذا المدخل إلي ثلاثة أقسام هي:

أ. القرارات الأساسية والروتينية:

* القرارات الأساسية هي التي تتطلب إجراءات كثيرة قبل اتخاذها لمعالجة المشكلات التي لا تتكرر باستمرار وهي تمثل قرارات استراتيجية، كاختيار موقع المشروع، أو طريقة الإنتاج.

* أما القرارات الروتينية فهي القرارات المتكررة باستمرار، وتتخذ لمعالجة الأعمال المتكررة باستمرار، ولا تحتاج إلي دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها. وتتخذ هذه القرارات غالباً لمعالجة الرقابة على جودة المنتجات، وفرض مكافآت للعاملين، وغيرها من الأسباب الأخرى التي تستدعي اتخاذ هذا النوع من القرارات.

ب. القرارات التنظيمية والفردية:

* القرارات التنظيمية هي التي تتعلق مباشرة بعمل المنظومة ونشاطها وتتخذ من قبل المدير، من خلال السلطة الرسمية التي يتمتع بها وليس صفته الشخصية.

* أما القرارات الفردية فهي التي ليس لها صفة رسمية وترتبط بالشخص الذي يتخذها (كالاستقالة). وهذا النوع من القرارات لا يفوض إلي الوحدات الإدارية الأدنى أو المرؤوسين، كما ليس لها تأثير كبير على المنظومة إنما يبقي أثرها محدوداً.

ج. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة (المخططة وغير المخططة):

* القرارات المبرمجة هي القرارات المخططة مسبقاً وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية، أي تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة وتعالج مشاكل متكررة. ومن أهم الأمثلة على القرارات المخططة مسبقاً: إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام، أو قرارات التعيين والتوظيف والإجازات، وغيرها حيث يتم توضيح الإجراءات الخاصة بكل حالة من الحالات المذكورة مسبقاً، وذلك من واقع اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات، أو شئون العاملين أو غيرها. وهذا النوع من القرارات عادة ما يتخذ في المستويات الدنيا (التنفيذية)، ويفضل عدم تركزها في المستويات الإدارية العليا لضمان السرعة في العمل.

* أما القرارات غير المبرمجة فهي القرارات التي تتميز بأنها ذات طبيعة هامة ومعقدة، وتعالج حالات جديدة ذات آثار بعيدة على المنظومة. أي أنها تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة ومن أمثلتها: قرارات التحول في سياسات الإنتاج من الإنتاج المستمر إلي الإنتاج حسب الطلب، أو القرارات الاستراتيجية البحتة كابتكار نوع جديد من السلع، أو قرارات التوسع والاندماج وغيرها. ومعظم هذه القرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا، ويتطلب اتخاذها جهداً فكرياً ووقتاً كافياً لجمع البيانات وتجهيزها، والسرعة في اتخاذها على العكس من القرارات المبرمجة التي لا تحتاج إلي ذلك.

مدخل البعد الزمني لآثار القرارات The temporal dimension of the effects of decisions:

وفقاً لهذا المدخل تقسم إلي ثلاثة أنواع هي:

* قرارات قصيرة الأجل: وهي القرارات التي من المفترض أن يؤتي ثمارها خلال فترة زمنية وجيزة لتحقيق دورة عمليات متكاملة الأركان والجوانب والظروف، وغالباً تنتج آثارها خلال سنة.

* قرارات متوسطة الأجل: وهي القرارات التي تمتد آثارها لما يزيد عن فترة عمليات متكاملة ولما لا يصل إلي نقطة تحقيق الأهداف النهائية. وهي القرارات التي تنتج آثارها خلال فترة تتراوح ما بين العامين إلي ثلاثة أعوام.

* قرارات طويلة الأجل: وهي تلك القرارات التي يتوقع أن تؤتي معظم آثارها خلال فترة زمنية طويلة تكفي لتحقيق الأهداف النهائية. وغالباً ما تتعلق بعملية التخصيص وإعادة التخصيص للموارد على فرص استخدام بديله متوافرة. كما أن آثارها غالباً ما تنتج خلال فترة تزيد عن الخمس سنوات.

مدخل المدى التنظيمي للقرار The entrance to the regulatory term for decision:

وفقاً لهذا المدخل تقسم إلي نوعين هما:

* قرارات استراتيجية: وهي التي تتعلق بكيان المنظومة ومستقبلها ككل وتؤثر تأثير طويل الأجل. ولا يتم اتخاذ هذا النوع من القرارات بصورة روتينية، أي تتخذ استجابة لمشاكل أو أحداث لم تقابلها المنظومة من قبل. وتتعامل هذه القرارات عموماً مع متغيرات عديدة معظمها يتصف بالتغير والتعقد، لذا فهي مرتفعة الخطورة وتلازمها حالة عدم التأكد. ويتم اتخاذها عادة في المستويات العليا من التنظيم، ومن أهم أمثلتها: قرارات تنويع منتجات المنظمة، قرارات تحديد الأسواق التي سيتم التعامل معها، وغيرها.

* قرارات تشغيلية: وهي التي تتعلق بالأعمال اليومية للمنظومة، أي أنها تتناول جوانب جزئية ومحدودة نسبياً. ويتم اتخاذها بصورة كبيرة في المستويات الوسطي والدنيا من التنظيم، ومن ثم فإن تأثير تلك القرارات على المنظومة يكون تأثيراً جزئياً.

وتعد القرارات التشغيلية عموماً قرارات مبرمجة ومن أمثلتها: قرار منح خصم لأحد عملاء المنظومة، قرار تعيين عامل ذو خبرة يُعين على سير العمل، أو قرارات جدولة الإنتاج، وغيرها.

مدخل مدى مركزية سلطة اتخاذ القرار :

The entrance of the central range of decision-making power

وفقاً لهذا المدخل تقسم إلي نوعين هما:

* قرارات مركزية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة العليا فقط. وتفضل المركزية في صنع القرار إذا كانت هناك حاجة للتنسيق بين الوحدات التنظيمية داخل المنظومة عند تحديد المشكلة، أو في تجميع البيانات وتجهيز المعلومات المطلوبة، أو في مرحلة تطبيق القرار. كما يتم اللجوء إلي مركزية القرار أيضاً في الحالات التي تكون فيها تكلفة الأخطاء الناتجة عن القرار كبيرة وتغطي المنظومة ككل. ويعود السبب في مركزية القرار في الإدارة العليا إلي انخفاض قدرات ومهارات الإدارة في المستويات الوسطي والدنيا من التنظيم.

* قرارات لا مركزية: وهي القرارات التي تتخذ في مستويات الإدارة الوسطي والدنيا بتفويض من الإدارة العليا. ويقتصر أثرها على الوحدة التنظيمية التي يتخذ فيها القرار فقط، ولا يمتد أثرها ليشمل المنظومة ككل. وتميل المنظمات إلي اللامركزية في القرار إذا كانت تكلفة الأخطاء الناجمة عن القرار أقل من تكلفة تصعيد القرار إلي المستويات العليا. وعموماً تتجه المنظمات إلي اللامركزية في صنع القرار في حالة التباعد الجغرافي بين الإدارة العليا والوحدات التنظيمية الأخرى، وكذلك في حالة محدودية أثر القرار.

مدخل المستويات الإدارية لمتخذي القرار:

The entrance to the administrative levels of decision-makers

تقسم إلي ثلاثة أقسام على النحو التالي:

* قرارات تتخذ في مستويات الإدارة العليا: وهي تمثل القرارات الاستراتيجية التي تتأثر ببيئة المنشأة الخارجية وعلاقاتها المتبادلة ومدى التفاعل معها، كما تؤثر هذه

القرارات في تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي تمارسه المنشأة. وتتميز هذه القرارات بأنها ذات طبيعة هامة ومعقدة وذات أجل طويل، وتعالج حالات جديدة ذات آثار بعيدة على المنشأة.

* قرارات تتخذ في مستويات الإدارة الوسطي: وهي قرارات تكتيكية تختص بالأنشطة قصيرة الأجل وتخصيص الموارد للوصول للأغراض.

* قرارات تتخذ في مستويات الإدارة الدنيا: وهي قرارات تنفيذية (أو تشغيلية) ذات طبيعة فنية تهتم بالتأكد من أن المهام المخططة قد طبقت بكفاءة.

مستويات اتخاذ القرار Levels of decision-making

تختلف عملية صنع القرار تبعاً للمستوى التنظيمي الذي يقوم بها، وقد قسم Anthony القرارات في المنظمة إلى ثلاثة أقسام:

١- القرارات الاستراتيجية Strategic Decision :

وفيه تتخذ القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقاتها المتبادلة ومدى التفاعل معها، وهي التي تحدد الأهداف والموارد والسياسات في المنظمة، وتتخذ هذه القرارات بشكل عام من قبل الإدارة العليا التي تتعامل مع المشاكل المعقدة وغير الروتينية (وهذا النوع من القرارات سنتوسع فيه).

٢- القرارات الإدارية Management Decision :

وفيه تتخذ القرارات التي تتعلق بكيفية الاستخدام الفعال والكفء للموارد، ويتطلب اتخاذها تفاعل كبير مع أولئك الذين ينفذون المهام في المنظمة.

٣- القرارات التشغيلية Operational Decision :

وفيه تتخذ القرارات التي تحدد كيفية تنفيذ المهام المطلوبة ، وتتعلق بتحديد أي الوحدات في المنظمة ستنفذ تلك المهمة وبإنشاء معايير الإنجاز واستخدام الموارد وبتقييم المخرجات.

وقد أضيف لاحقاً نوع آخر من القرارات وهي:

٤- القرارات المعرفية Knowledge-level Decision :

وهي التي تتعلق بتقييم الأفكار الجديدة للسلع والخدمات، وتتعلق بطرق الوصول إلى معرفة جديدة وبطرق توزيع المعلومات عبر المنظمة.

مفهوم القرار الاستراتيجي The concept of strategic decision

حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم. ويعد القرار الاستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الإستراتيجية، حيث يستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهه نظر الإدارة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف بوصفه سيؤدي إلى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.

ويتفق الكثير من الكتاب أمثال "Jauch&Glueck" على أن مفهوم القرار الاستراتيجي هو " ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الإستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة".

لكن "Johnson&Others" يعرف القرارات الإستراتيجية بأنها" تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة". فيما يرى "غراب" بأن القرار الاستراتيجي" هو ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات الطويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المنظمة أو ذات التأثير المركزي المهم في استمرار ونجاح المنظمة، ويمثل نوعا خاصا لاتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التأكيد".

ويصفها العزاوي بأنها " قرارات بعيده المدى في محتواها، وتعتمد على الخطط الإستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة، وتأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه". أما "Mintzberg&Quinn" فيعرفا القرارات الإستراتيجية بأنها: «القرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها، وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة».

أما العبيدي فيعرفها بأنها" قرارات استثنائية يتم صناعتها في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحية تأثيرها في المنظمة خلال المراحل الزمنية

المقبلة، وتنصب على تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية".

وتأسيسا على ما ورد آنفا، يتضح أن القرارات الإستراتيجية هي قرارات استثنائية يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجها المنظمة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار كبيرة ومؤثرة في الفترات المقبلة. فهي تركز على تحقيق هدف المنظمة من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

أهمية القرار الاستراتيجي The importance of the strategic decision

يعد القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية. وتعد عملية صنع القرارات الإستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول. تختص عملية صنع القرارات الإستراتيجية باتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية. وتتوقف قدرة المؤسسة على الاستمرار بفعالياتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الإستراتيجية، وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المسطرة.

وتكتسب عملية صنع القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية. ويحرز القرار الاستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملا على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المؤسسة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتتضح هنا أهميته بأنه قرار انتقاء استراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

يعود نجاح صنع القرارات الإستراتيجية على المؤسسة بزيادة الفرص في البقاء والاستمرارية، بل وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم، أو الحصة السوقية

(بالنسبة للمنظمات الربحية)، كما أن للقرار دور مركزي وجوهري للتأثير في حياة المؤسسة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها.

مميزات القرار الاستراتيجي Features of strategic decision

تتميز القرارات الإستراتيجية بتأثيرها الطويل المدى على المؤسسة، بحيث ترهن تموقعها في المجمع، والذي يراد منه تعظيم المكاسب للموارد الموضوعة تحت تصرف المؤسسة، ويبحث القرار الاستراتيجي على الطريقة التي بموجبها تواجه المؤسسة محيطها الخارجي في ظل المنافسة.

تصنع القرارات الإستراتيجية بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل، وتكون نتائج هذه القرارات بعيدة الأمد بالنسبة للمؤسسة. فتتميز القرارات الإستراتيجية بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المؤسسة، هي كالتالي:

أولاً: المستوى التنظيمي: تتعامل القيادة العليا مع القرارات الإستراتيجية من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المؤسسة. يمتلك رأس الهرم التنظيمي القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح ولديه الإمكانية على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع من إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار، واعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المؤسسة وبلورة القرار، مما يسهل عملية المضي في تطبيقها والإشراف عليها.

ثانياً: التأثير الزمني: إن نتائج القرارات الإستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد، أو الأقسام، أو على مستوى المؤسسة بشكل كامل، ويتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة ومن خلاله يمكن أن تحقق المؤسسة قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة بسوق معينة.

ثالثا: التوجه المستقبلي: تقوم القيادة العليا بإجراء مسح ميداني والتنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي. يهدف هذا التقويم لتحقيق الفرص وتحديد المخاطر ومحاولة مواءمتها لعناصر القوة والضعف داخل التنظيم، لتصبح المؤسسة في وضع يسمح لها بصنع قرار له تأثير على مستقبلها. تتضمن النظرة المستقبلية

للقرارات الإستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن المؤسسة من تحويل نفسها من المرحلة الآنية إلى المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

رابعا: تخصيص وتوزيع موارد المؤسسة: تتطلب عملية تنفيذ القرارات الإستراتيجية تخصيص الموارد البشرية والمادية المتوافرة لدى المؤسسة وتوزيعها على أقسام المؤسسة لإنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم من تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات من قبل الأقسام.

خامساً: تضمين قيم ومعتقدات الكادر المعرفي والمادي داخل وخارج المؤسسة: تتأثر القرارات الإستراتيجية بالقيم والمعتقدات وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل المؤسسة وخارج المؤسسة. ينظر إلى القرارات على أنها انعكاس لمواقف ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة والتأثير الكبير على المؤسسة.

سادساً: تمثل الإطار العام لقرارات الإدارة الوسطى والدنيا: تعد عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المؤسسة وقيامها بصنع القرارات الإستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف والخطط الفرعية لمختلف الإدارات الأخرى، فهي تكون مرشدا عاما لتلك الإدارات عند صنعهم لقراراتهم التي يجب أن تتناسب وتتماشى مع أفكار القيادة العليا. ويجب التفكير دائما بأن الأهداف الإستراتيجية هي الغايات التي تؤمن المؤسسة بتحقيقها من خلال تفعيل كافة أقسامها وشعبها لغرض تنفيذ الرسالة الأساسية للمنظمة. تعد الأهداف المحطات الأخيرة لكافة وظائف الإدارة التنظيمية والتخطيطية والقيادية.

سابعاً: التوجه نحو النظام المفتوح: إن عملية التطور والمنافسة يتطلب من المؤسسة التوجه إلى بيئتها الخارجية إذا تحددت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمؤسسة التي تريد أن تحافظ على نجاحها في المنظور البعيد يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وهي تصنع قراراتها تأثيرات البيئة الخارجية، وبالأخص الفاعلين في هذا المضمار كالمنافسين، والموردين، والحكومة.

ويمكن أيضا أن نزيد بعض من مميزات القرارات الإستراتيجية الآتية:

ـ المركزية في المستويات العليا: عادة ما يتم بناء الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس إدارة المؤسسة أو المدير العام للشركة ومساعديه ، وذلك لإلمامهم بإمكانات وموارد المؤسسة ، ومعرفتهم بظروفها المحيطة، وعلاقاتهم بالجماهير الخارجية على اختلاف نوعياتهم .

ـ يعد القرار الاستراتيجي قراراً حتمياً: إذ على المؤسسة أن تتخذه مسبقاً حتى يمكن أن تبنى عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى ولذا فليس أمام المؤسسة مفر من اتخاذه قبل البدء في عملياتها الإدارية والتشغيلية .

ـ تتميز القرارات الإستراتيجية بعدم التكرار : إذ غالباً ما تمثل معالم رئيسية تسير المؤسسة على نهجها دون تغيير يذكر وبالتالي تجدها بين قرارات الإدارة التي تستمر المؤسسة في العمل بها دون تغيير لفترات طويلة .

ـ قرارات قليلة نسبياً في عددها: فالقرارات الإستراتيجية تتسم بالشمول ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية وإنما تركز العديد من النقاط في قرار استراتيجي واحد .

ـ قرارات تتعلق بالمدى الطويل: عادةً ما تخدم القرارات الإستراتيجية فترات زمنية طويلة نسبياً قد تمتد لتشمل حياة المؤسسة بكاملها .

ـ قرارات تتعلق بالمؤسسة ككل: وغالباً تمثل القرارات الإستراتيجية نقاط متكاملة في خدمة مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية بالمؤسسة .

ـ قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية: تهتم القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة إذ منها تستمد المؤسسة مواردها المادية والبشرية التي تحدد بشكل كبير مدى استمرار المؤسسة واستقرارها بتلك البيئة كذلك في هذه البيئة غالباً ما تفرز المؤسسة منتجاتها وأنشطتها ومخرجاتها ولهذا ترتبط القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطاً وثيقاً.

تختلف القرارات الإستراتيجية عن القرارات غير الإستراتيجية، وأهمية التفرقة هي إظهار الاختلاف بين المنظمات التي تدار استراتيجيًّا و التي لا تدار استراتيجيًّا، وتتعرض بالتالي للفشل. وهناك نواحٍ معينة تميز القرارات الإستراتيجية وهي: الاهتمام بالتغييرات

البيئية، التأثير طويل الأجل، التحول الجذري في ممارسات المؤسسة، الاعتماد على المزايا التنافسية، السرعة في تطبيق الاستراتيجيات، المرونة و الابتكار والتجديد.

مراحل صناعة القرار الاستراتيجي Stages of strategic decision-making

إن عملية صنع وتحليل القرار الاستراتيجي يشمل كافة الإجراءات والقواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكل اتخاذ وصنع القرار لتفضيل خيار أو خيارات معينة لحل مشكلة ما، ويقصد بها كيفية تقويم الخيارات المطروحة أمام متخذ القرار، والتوفيق بين مختلف الآراء بين مجموعة اتخاذ القرار".

لكي يكسب القرار الاستراتيجي أو غيره من القرارات مشروعية لابد أن يخضع للنظام والآليات المتبعة في المنظمة، والذي يهتم أساسا بالبحث عن مشروعية القرار واحترامه للقواعد القانونية العليا، فالقرار وفق القانون العام هو: "إفصاح جهة الإدارة عن إرادتها الملزمة بقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكناً وجائزاً قانونياً وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة ".

وتكتسب القرارات الإستراتيجية نوعاً من الصعوبة لكونها معقدة، وليس في وسع أحد أن يقضي على هذا التعقيد. ويرى Tomson أنه "تستطيع القيادة الادارية الناضجة أن تواجه هذا التعقيد بالمنطق وبنفس الكيفية التي تتسلق بها جبلا، خطوة واحدة في الوقت الواحد. فالقرارات يمكن تحليلها والوصول إلى حل لها".

ويجمع علماء الإدارة والباحثين على وجود مراحل منهجية في علمية تحليل وصناعة القرار واتخاذه، ولابد من المرور عليها قبل أن يصدر القرار، فالدكتور درويش يحددها بمرحلتين رئيسيتين تضم كل مرحلة منهما على عدة خطوات فرعية وكما يأتي:

أولاً: مرحلة تكوين المشكلة.

ثانياً: مرحلة إيضاح المشكلة وربطها بغيرها من المشاكل التي تواجه التنظيم والبحث عن الأسلوب المعالج لها.

ومنهم من يوصلها إلى تسع مراحل "كالدكتور عبد الهادي" وخاصة حينما يأخذ القرار صفة القرار الاستراتيجي، وكما يأتي:

أولا: تقرير المشكلة.

ثانياً: جمع المعلومات.

ثالثاً. الترتيب والتحليل.

رابعاً. تحديد الوسائل.

خامساً. وضع قائمة بالبدائل.

سادساً. تقيم البدائل.

سابعاً. القرار.

ثامناً. التنفيذ.

تاسعاً. المتابعة.

وتأسيسا على ما تقدم، فقد انقسم علماء فقه الإدارة والباحثون بشأن تحليل وصنع واتخاذ القرار انقساماً كبيراً، فمنهم من جعله يصنع ويتخذ بمرحلتين، ومنهم من أوصله إلى تسع مراحل وكما وردَ آنفاً. الا أننا نعتقد أن خطوات تحليل وصنع القرار الاستراتيجي واتخاذه تنحصر في **سبع مراحل أساسية من الناحية العلمية**، تبدأ بتحديد الموقف، تحديد المشكلة، تحديد الأهداف الإستراتيجية، جمع المعلومات، توليد البديل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي، تنفيذ القرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه.

توجد داخل كل مرحله من هذه المراحل الأساسية خطوات فرعية يختلف عددها وأهميتها حسب طبيعة كل مرحلة، وعلى هذا الأساس سنقوم بالبحث في طبيعة ومتطلبات كل مرحلة من المراحل السبع السابقة وكما يأتي:

المرحلة الأولى : تحديد الموقف الاستراتيجي Determination of strategic position

يعد من الأهمية تحديد الموقف الذي على أساسه يتخذ القرار الاستراتيجي، وكما يعتقد صانع القرار فقط، ويجب الحصول على كل المعلومات والمعطيات والحقائق الوثيقة الصلة بالمشكلة وتحليلها. مع ضرورة دراسة العوامل التي توصل إلى الاستنتاجات المؤثرة على المشكلة والأهداف والواجبات المنبثقة منها. وفي تحديد الموقف ضرورة دراسة العوامل الخارجية والداخلية والمتمثلة: "العامل الاجتماعي، والاقتصادي، والعسكري،

والإعلامي، والسياسي". وتحليلها وبيان تأثيرها على المشكلة، ولابد من النظر الى تأثير عوامل البيئة العلمية والنفسية كضوابط أو مقومات على عملية تحليل وصنع واتخاذ القرار.

وغالباً ما تتعرض عملية تحليل صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي إلى ضغوط خارجية كبيرة، نتيجة لتأثير النظام الدولي ووحداته، وتُعدُّ الموضوعات التي لا ترد في ذهن صانع القرار غير مؤثرة في طبيعة القرار، لكنها تؤثر في نتيجة القرار بعد صدوره وانفصاله عن صانعه، ويصبح محكوما بالبيئة الموضوعية. يجب على صانع القرار أن يجعل من قراره متناسبا ومتوافقاً مع الموقف.

أوضح العالمان فكثور فروم وزميله فيليب يوتون في نموذجهما، الذي "يوضح الأسلوب الموقفي والقدرة التي تمكن صانع القرار الاستراتيجي ومتخذه على تفهم الظروف أو الموقف المحيط به، مما يدفعه نحو تحديد نوعية القرار الذي سيقوم بصناعته واتخاذه، وهذا يعتمد على دقة المعلومات وجدوى الهدف، والتجاوز على الغموض وخلق الاستجابة التنفيذية".

برزت خلال خمسينيات القرن الماضي الحاجة إلى دراسة القرارات، وخاصة في الجانب السياسي، والتي تتضمن قيما وأساليب محددة إزاء التعامل مع المواقف، مثل التدخل البريطاني في قناة السويس عام ١٩٥٦، وغير ذلك مما سيتم دراسته مستقبلا، وقد استنتج الباحثون أن للقيم الموقفية مجموعة فرضيات، يمكن أن تكون بمثابة ترجمة سلوكية مؤثرة على متخذي وصانعي القرارات الإستراتيجية، والتي تشمل:

أولاً: أن القرارات المتعلقة بالموقف توجه وتتخذ في إطار هذا الموقف تحديدا.

ثانياً: كلما كان الموقف يجسد أزمة كبيرة، كلما سعى متخذو القرار نحو التقارب فيما بينهم وتفعيل دور الاستشارة الجماعية الداخلية والخارجية.

ثالثا: كلما طال الموقف، كلما زادت كمية المعلومات المتوفرة عنه.

رابعا: كلما ازدادت تكلفه التعامل مع الموقف، كلما زاد التراجع عن القيم التي ارتبطت به.

خامساً: كلما ازداد الموقف خطورة ازدادت جهود متخذ القرار نحو تطمين القلـق العام والبحث عن معونات خارجية، والقيام باتصالات دولية، ودراسات مقارنة لمواجهة الموقف.

تتميز بعض المنظمـات "كالمنظمـات الأمنيـة والعسـكرية ومنظمـات ذات الطبيعـة الخاصة بإدراج فقرة الموقف في مقدمة قراراتها الإسـتراتيجية أو العملياتيـة أو التكتيكيـة منها". وتعد عملية استعراض عوامل الموقف من الأمـور الأساسـية لفهـم جـوهر القـرار والتي من خلالها يتم الحصول على كل المعطيات والحقائق الوثيقـة الصـلة بالمشـكلة الـتي يجب تحليلها.

يعتمد تعريف موقف معين أو تحديد مشـكلة في كـثير مـن الأحيـان علـى حجـم المعرفة، لذلك تعدا لمعلومات ومخرجاتها ذات أثر كبير على ترشيد القرار، كمـا إن إدراك صانع القرار للموقف يتأثر بقيم ومعتقدات والتكوين الشخصي لمتخذ القرار والـتي تعـد جزءاً من قيم الدولة ومعتقداتها وشخصيتها، والتي يعبر عنها من خلال موقعه الرسمـي في رده على الموقف الناشئ، ويسـتند فهـم صـانع القـرار للموقـف إلى إدراكـه لـه، وإلى المعلومات المتوفرة عنه لكي تمنح الفرصة بتحديد المشكلة والهدف اللاحق.

ينبغي ان يتعامل صانع القرار مع أفضل ما يمكن الحصول عليه في ضوء المـتغيرات الدولية المختلفة، وليس على أفضـل مـا يتمنـاه، أي أن تكـون نظرتـه واقعيـة للموقـف والأهداف التي يسعى إليها ولقدرته على المواجه، وقد تتطلب في بعض الأحيان ضـرورة التضحية ببعض الأهداف ليس لعدم أهميتها بل لان تحقيقها قد يرتب أضرارا كبيرة على الموقف مما يحرم من الحصول على المكاسب المتوقعة، وان التضـحية في بعـض الأهـداف مرحلياً قد يؤدي إلى خلق موقف ملائم أفضل لا نجاز أهداف أخرى أكثر أهمية. لـذلك يعد تحديد الموقف أولى مراحل عملية صنع القرار ويجب التأني في دراسته استخلاص مـا فيـه وتحديـد صـورته للاسـتمرار والتقـدم إلى المرحلـة الثانيـة، «وعليـه فـإن التعريـف الموضـوعي الـدقيق للموقـف واستيضـاح معالمـه يـؤثر في النتيجـة النهائيـة للقـرار الاستراتيجي».

المرحلة الثانية :تحديد المشكلة Defining the problem

يعد تحديد المشكلة الحالة المستقبلية التي يرمي صانع القرار الاستراتيجي عبر نشاطه إلى ترتيبها وتصنيفها لتشكل الإطار العام للقرار. فهي تحدد البدائل التي يبحثها، وطريقه التقييم لها. وتؤثر الطريقة التي تعرض بها المشكلة تأثيراً عميقاً على المسار الذي تم اختياره، وسيؤدي التحديد السليم لها من خلال بحثها وجمع البيانات والإحصائيات المتعلق بها، «وكلما كانت البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة صحيحة ودقيقة ومتكاملة، كان تعريف المشكلة وبيان حدودها وإيضاح أبعادها أكثر يسراً وسهولة، ويمكن الوصول إلى القرار الاستراتيجي السليم في النهاية».

يجب أن يكون التحرك الأول لصانع القرار منصبا على خلق صورة أولية للمشكلة في أذهان منظومة هيكلية صناعة القرار، من خلال وضع قائمة تفقد أولية تشمل: (ماذا، لماذا، متى، كيف، أين، من)، حاول أن تصوغ جملة مشكلة.

وتعرف المشكلة «بأكبر قدر ممكن من الدقة، وهل المشكلة مثيرة للاهتمام العام للقرار الاستراتيجي أم فيها بعد خاص؟ وهل لها بعد يتعدى من حيث التأثير والنتائج حدود الأشخاص المباشرين المعنيين بها كمشكلة».

يحدد لنا بيتر دركر ثلاثة أجزاء أساسية لكيفية التعامل مع المشكلة، في سبيل التعرف عليها ودراسة أبعادها من خلال ما يأتي:

أولاً: تصنيف المشكلة: هل هي مشكلة عامة متكررة يمكن مواجهتها، أم نوع جديد من المشاكل لا يمكن معالجتها.

ثانياً: التعرف على المشكلة: وهذا يعني تحديد المشكلة ومنحها التفسيرات المناسبة، وما هو جوهر مفتاحها.

ثالثا: تحديد الجواب للمشكلة: ينبغي تعريض المشكلة إلى مجموعة من المعايير الواضحة، وكيفية جمع المعلومات عنها، وما هو الهدف الذي يجب أن يصل القرار إليه وتحديد العناصر الجوهرية والنطاق الكافي لمعالجتها، بالاستفادة من مشورة الآخرين. تجري إعادة النظر في تحديد المشكلة بمرور الوقت والتمسك بالرأي الذي يعتقد أنه صالح لحل هذه المشكلة، وتحدد الأولويات بموجب مجموعة من الجمل مع بيان الهدف، وكيفية

ربط الأهداف الفرعية المباشرة بالأهداف العامة، ولمن تعطى الأولوية لهذين النوعين من الأهداف، وكيف سيعمل حل هذه المشكلة على تحقيقهما؟ وما هي القدرات والموارد، لمواجهة هذه المشكلة؟ ينبغي على صانع القرار أن يتذكر في نهاية الخطوة الأولى من تحديد المشكلة أن الهدف هو "جملة كيف" التي سوف تثير أفكارا جديدة للعمل عليها.

المرحلة الثالثة : تحديد الأهداف الإستراتيجية Identify strategic objectives

تعد عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية من الأمور الأساسية في فن وتحليل وصناعة واتخاذ القرارات السليمة. تكون عملية التفكير في الأهداف وكتابتها على الورق في بعض الأحيان كافية لتقود إلى الخيار الاستراتيجي، دون القيام بمزيد من البحث. وتساعد عملية تحديد الأهداف في توجيه عملية صنع واتخاذ القرار بكاملها، بدءا من تحديد البدائل وتحليلها، والتي ستقود إلى تبرير الخيار النهائي. وقد حدد جون هاموند ثلاثة نقاط رئيسية للتركيز على الأهداف للوصول إلى المسار الصحيح في صنع واتخاذ القرار:

أولاً: تساعد الأهداف في تحديد المعلومات التي تسعى للحصول عليها. فعند تحديد الهدف يجري جمع المعلومات وتفسيرها وصولا لاستنتاجات منطقية تساعد في تحقيق القرار السليم. والشكل آنفا يوضح كيفية الحصول على المعلومات.

ثانياً: إن أهدافك تساعدك في تفسير اختيارك للآخرين. يطلب منك حينما تشرع لاتخاذ القرار بيان أسباب القرار الذي اتخذته، فعندما تكون مسلحا بقائمة من الأهداف، فإنك تعرض مسار تفكيرك، وتبين كيف أن قرارك يحقق الأهداف الأساسية أكثر مما تحققها البدائل الأخرى.

ثالثا: تحدد الأهداف أهمية القرار وما يحتاج إليه من وقت وجهد والأمور غير المتوقعة. قد ينصب اهتمام متخذ القرار على مجال أضيق مما يجب، وتستبعد اعتبارات مهمة لا تظهر إلا بعد أن يكون القرار قد أخذ. يجري التركيز على الأمور الملموسة والقابلة للتقدير الكمي «كالتكاليف، مدى التوافر»، وينسى العوامل غير الملموسة كالجوانب الذاتية «السمات، سهولة الاستعمال»، والاهتمامات الأساسية.

يفكر صانع القرار الاستراتيجي عند تحديد الأهداف لمجموعة من التساؤلات التي تساعده في الوصول إلى تحقيق الهدف، وتشمل: «الغاية والرغبة من القرار والتفكير بأسوأ الاحتمالات، و الأثر المحتمل للقرار على الآخرين، والاستئناس بالآخرين للاستفادة من تجاربهم، والتفكير بنوع العمل، والبحث في عملية تفسير القرارات للآخرين». وباستخدام هذه الأساليب وغيرها سيتم الحصول على الكثير من الملاحظات التي تصنف الأشياء المهمة والمتعلقة بالقرار الذي يراد اتخاذه.

المرحلة الرابعة :جمع المعلومات Collection of information

تعد عملية جمع المعلومات من الأمور الأساسية التي يستند عليها في عملية تحليل وصنع القرار الاستراتيجي واتخاذه، وعند تحديد المشكلة وتفرعاتها تهيأ الوسائل لتقليل العناصر الأساسية المجهولة من خلال الحصول على المعلومات، وهنالك ثلاثة أمور أساسية يسترشد بها صانع القرار ليجمع المعلومات عن المشكلة وهي:

أولاً: التفكير الدقيق بالمشكلة لضمان دقة تحديد مصادر المعلومات المرتبطة بتلك المشكلة وبأبعادها المؤثرة.

ثانياً: تفعيل دور الاستشارة مع الاختصاص وذوي الخبرات، من أجل الحصول على معلومات إضافية، تعزز فهم حدود المشكلة وظاهرتها مع الظرف الطبيعي والاعتيادي.

ثالثا: حسن استخدام المعالجات الإحصائية، وتوظيف المعلومات ذات الدلالات الواضحة بالاستناد إلى مقاييس الموضوعية والصدق والثبات، بما يضمن فعاليتها في إعطاء القرارات والتقييمات الجيدة للخيارات والتفصيلات.

تعد المعلومات من المقومات الأساسية لترشيد القرار الاستراتيجي، ولأهميتها لابد من إعطاء تعريف محدد لها، فالمعلومات بالمعنى العام، هي: «الأداة التي من خلالها يتم تحويل البيئة الحركية إلى بيئة نفسية، والتي تتم في ضوء إدراك الموقف، وبالتالي صنع واتخاذ القرار».

وتصبح القرارات الإستراتيجية وغيرها من القرارات بلا أساس عندما لا توجد معلومات لإدامتها. إن توافر المعلومات المتكاملة يعتبر الركيزة الأساسية الهامة في

استمرارية المنهجية التحليلية للقرار الاستراتيجي ولمشكلاته، ضمن مراحل الاستدلال، والاستنتاج، والتقويم، والاختيار للبديل الأحسن، ومن أجل تحقيق الفائدة في المعلومات يجب أن تتوافر فيها الخصائص التالية:

أولاً: الموضوعية والدقة Honesty and accuracy أي تخلي صاحب القرار عن عواطفه، وانفعالاتِه، التي لا يقوم عليها دليلٌ نقلي أو عقلي تجاه مسألة من المسائل التي يَحتاج فيها إلى أخذ قرار، أو إصدار حكم يبنى عليه موقف.

ثانياً: الشمولية Inclusiveness : وتعني القدرة للمعلوماتية على الاتصال بطبيعة المشكلة والعناصر المؤثرة فيها والمتأثرة بها.

ثالثا: الملائمة Appropriate : وتعني قدرة المعلومات على إعطاء الدلالات والآثار التي تسهم في الإحاطة بأبعاد المشكلة، وتحديد أفضلية البدائل الممكنة على الحلول.

يتطلب البحث ضمن نطاق مشاريع القرارات البديلة الحصول على أكبر قدر من المعلومات في أقصر وقت ممكن ضمن وحدة صنع واتخاذ القرار نظراً لوجود العقبات الكثيرة.

وتمر عملية تحليل المعلومات وتقيمها بثلاثة مراحل أساسية لينتج عنها ما يسمى (المعلومات الدقيقة أو الاستخبارات). وتشمل المراحل ما يأتي:

أولاً: الإدراك perception : ويعني فيه الصورة التي تتكون في ذهن صانع القرار بسبب الظروف غير الطبيعية المسببة للإرباك في وظيفة الإدراك لدى وحدة صنع واتخاذ القرار، بالإضافة إلى ضيق الوقت وقصر المدة الكافية للحصول على المعلومات الصحيحة والمصنفة في الحالات الطارئة، والتغير السريع في الموقف مما يسبب في محصلته النهائية الإجهاد والتعب والقلق، ويدفع إلى القصور في الإدراك وسوء التقدير، مما يؤثر على موقف المنظمة. والإدراك عملية متشعبة ومعقدة.

يرى روبرت جيرفيس «أن المنظومة العقائدية لصانع القرار والتجارب السابقة هي من أهم العوامل المؤثرة فيه، ويضاف إليها تكرار الأفعال المباشرة والوثيقة الصلة بالقرار في علاقة المنظمة، كالتاريخ الذي يصبح اعتباره مقياس لدراسة الموقف.

ثانياً: التصـور Visualization: يمثـل مجموعـة الأفكـار والمعلومـات الـتي تحكـم تصرف الإنسان، وهي الانطباع الأول الذي يتولد لـدى الفـرد نتيجـة حـافز معـين. وفي سياسة المنظمة الخارجية يستجيب صنع القرار لأفكار عن البيئة الخارجية ومؤثراتها علـى التصور، والتي تشمل المعلومات بكافة أشكالها وتدفقها بما يشبه وسائل تصل الإنسان عن طريق حواسه، فتؤثر في التصور، وقد تحدث تغيرات جذرية فيه.

وقد وصف (فرانكل) صانع القرار على رأس قمة الهرم في المنظمة، «بأنه بعيد عن المعلومات التفصيلية التي تصف البيئـة الخارجيـة، وأنـه أسـير المستشـارين والإجـراءات البيروقراطية».

ثالثـا: التقــويم Evaluation of information: إن تقــويم صــانع القــرار للمعلومات من حيث جودتها، أو رداءتها، يكوِّن لديه فكرة عـن ذلـك التصـور، وهـذا يعرف بـ (تقويم التصور). تلعب القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع لصانع القـرار دورا عاطفيا في التأثير بكيفية إدراكه على سلوك الآخرين، وبالتالي يفسر المواقف الـتي تواجـه بالشكل الذي لا يعارض ما تعلمه، وإن اختلفت البيئة الواقعية للموقف مع تلك القيم. وكلما كان صانع القرار يمتلك معلومات دقيقـة حـول مـا يواجهـه كـان أقـرب إلى فهـم الموقف.

فمسألة الإحاطة بالموقف تتطلب ثلاثة مراحل مترابطة هي: (الإدراك، والتصـور، والتقويم). فالإدراك يؤدي إلى خلق صـورة ذاتيـة عـن طبيعـة ومعنـى المواقـف، وهـذه الصورة تستخدم كأساس لبناء التقييم ومدى القدرة الذاتية للمنظمة للرد علـى مطالـب بيئتها الخارجية، أي إنها تستخدم لتقديم المواقـف واسـتقراء أمنيـات الحقيقيـة، ومحصـلة التقييم تؤثر أخيرا في نوعية التصرف اللاحق لصنع القرار.

المرحلة الخامسة : توليد البديل الاستراتيجي Find a strategic alternative

تمثل هذه المرحلة اتجاها فاعلا لوضع المشكلة في طريق الاختبـار الموضـوعي، مـن خلال معرفة طاقتها وقدرتها على الاستجابة والتحول والتـأثير لهـذا البـديل، «وتكلـف وحدة صنع واتخاذ القرار للبحث عن الحلول الممكنة وتقيم كل بديل منها، وتتضمن هذه المرحلة خطوتين أساسيتين هما:

الخطوة الأولى: تحتاج إلى بحث المختصين والخبراء لهذه المشكلة القائمة، «وستبرز في هذه الحالة عدة بدائل يجري التحري عن الآثار الجانبية لكل بديل، ومعرفة مصادره من خلال الاستبصار بالأشياء، وطرق البحث العلمي وتوظيف النظريات العلمية، والدوافع الشخصية والقيم والحالات الدراسية المماثلة، والمنظومة الأخلاقية القائمة في المجتمع محط الدراسة والاهتمام بالمشكلة القائمة».

تحتاج هذه الخطوات الأساسية إلى اختيار الأساليب التي تؤمن لها المقدرة في تحليل البدائل وتقصي نتائجها ومميزاتها، ومن هذه الأساليب:

أ. أسلوب الحدس Intuition method: وهي عملية ناجمة عن فاعلية الخبرات المتراكمة حينما تتسم ظروف المشكلة بعدم التأكد وقلة السوابق والحقائق حولها، وأن البدائل متداخلة، وهناك ضيق في الوقت ودعوة متشددة نحو حسم المشكلة.

ب. أسلوب دلفي Delphi method : وهي عملية جماعية تعبر عن آراء مجموعة من المختصين وعن تحليلاتهم، إزاء القضايا المستقبلية وحلولهم الإبداعية للمشكلات المتوقع قيامها ضمن المجالات العامة .

ج. أسلوب السيناريو Scenario method : هو عملية افتراضية لمجموعة أحداث مستقبلية، تدفع نحو استشارة الأفكار للتصرف حيالها، وتحديد الإجراءات العلاجية لها في ضوء معطياتها، وبما يعزز من القيمة التحسبية للقرار، وقدرته على التصدي للمشكلات التي قد تظهر.

د. أسلوب بحوث العمليات Operations Research method : وهو عملية منظمة لتطبيق الوسائل العلمية في معالجة المشكلات المعقدة بإدارة النظم الكبرى وتوجيه قواها البشرية، ومعداتها ومواردها الحكومية والعسكرية، فضلا عن توظيف فروع هذا الأسلوب من البرمجة الخطية والمصفوفة، وتحليل السلاسل الزمنية والمسار الحرج

هـ. أسلوب النماذج الرياضية Mathematical modeling method : وهي أساليب تجريبية لتحليل ومعالجة المتغيرات الكمية التابعة والمستقلة في عمليات صنع واتخاذ القرارات من خلال استخدام وتفعيل نماذج التنبؤات بمتغيرات البيئة، أو تلك

النماذج المختصة بآلية عمل النظام ومعدلات أدائه، إضافة إلى النماذج البحثية عن الحلول المثلى.

الخطوة الثانية: وتشمل هذه المرحلة في تقيم هذه البدائل الإستراتيجية بعد تعرضها لمجموعة من الاختبارات العلمية والعملية، لبيان مزايا ومساوئ كل واحد منها، ومدى إمكانية مساهمته في حل مشكلة موضوع البحث.

يؤكد سانشيز وآخرون أن هناك علاقة بين البدائل والمرونة والتكيف الاستراتيجي للمنظمة، حيث أن فكرة توليد البدائل التي تعتمدها المنظمة، يعني امتلاك المنظمة للمرونة الإستراتيجية، وإن قيمة القرارات الإستراتيجية للمنظمة تزداد بأمرين: أولهما السرعة التي تستطيع المنظمة بواسطة استخدام خياراتها، وثانيهما انخفاض الكلفة من استخدام هذه الخيارات، التي تشمل المتطلبات الأساسية لعملية توليد البدائل الإستراتيجية (الإبداع، والمرونة، والتوقيت).

ونتيجة لعدم محدودية عدد البدائل الإستراتيجية، لذا فإن استراتيجي المنظمة يدرسون عدد كبيرا منها ويتم الاختيار من بينها، ووضعها ضمن قائمة بوصفها بدائل استراتيجية يتم اختيار بديل استراتيجي واحد، أو أكثر لتعبر في النهاية عن القرار الاستراتيجي، ويمثل عملية صنع القرار ليشمل دراسة وتحليل منطقي لكافة البدائل والمعطيات ذات العلاقة بالمشكلة، وتم التعبير عنها في الموقف، «وهي عملية تصنيف الاحتمالات/ البدائل إلى حدها الأدنى ليتسنى لمتخذ القرار اتخاذ ما يراه مناسبا». وتسعى الإدارة العليا إلى خلق «حالة الموائمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية، وبما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة».

تبرز في هذه المرحلة أهمية دور هيئة الخبراء والاستشاريين والمعاونين للقائد أو الرئيس في عملية بحث ودراسة البدائل المطروحة، لكي تجعل للمنظمة في محيط أوسع والاستفادة من نقاط قوتها، لمتابعة الأمور المهمة في بيئتها الخارجية، ويجب ربط البيئتين الداخلية والخارجية بنظر الاعتبار وإلا كان العمل نظريا.

توجه قيادة المنظمة عمل هذا الفريق وتتابعه، وقد يتدخل القائد أو الرئيس شخصيا في كثير من الأحيان لاستبعاد بديل من البدائل لا يصلح تطبيقه، أو لتحديد الاعتبارات الأساسية التي ستتم عليها بناء عملية تقيم البدائل.

المرحلة السادسة : اختيار البديل الاستراتيجي Choose the strategic alternative

تعد هذه المرحلة من أدق مراحل القرار جميعها، لأن اختيار البديل الاستراتيجي «يعني حقيقة الأمر حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول، وهذا الأمر يحتاج إلى القدر الكبير من الكفاءة والقدرة الذاتية للرئيس أو المدير لتحقيق الاختيار السليم».

تبنى القرارات على أساس من (الحقائق، والتحليل، والإمكانيات، والاحتمالات، والخيارات)، فإن بنيت على غير ذلك فهي (فن)، يختلف أمره وفقا لاختلاف مواهب صانعيها، أما إذا كانت معتمدة على الأسس المذكورة آنفا، فهي علم له أصوله وقواعده يطلق عليه علم القرارات، «والذي بني وتطور نتيجة للإنجازات التي حققتها ثورة المعلومات والاتصالات، والتي طورت النماذج الفكرية المعتمدة والمؤثرة في تحليل وصناعة واتخاذ القرارات، أو التعلم المنظماتي، أو الاجتماعي».

يعد علم القرارات من الدروس المهمة والمستنبطة التي أنتجتها ثورة المعلومات، وتتطلب منا الاستمرار في دراسته وتعلمه وخلق الموائمة والتزاوج التام بينه وبين الاتصالات، التي هي عصب وروح العصر ليتسنى لصانع القرار استخدامها في الوقت المحدد والمناسب. ويجري اختبار البديل الاستراتيجي «بحسب السياق المنطقي للمفاضلة، وعلى أساس التوجه الموزون والمحسوب، في ضوء المعايير والمقاييس ذات العلاقة بنوعية القرار، وضمن إطار الكلفة والمنفعة المترتبة على البديل الأفضل في إطار المفاضلة».

وتتضمن معايير المفاضلة لاختيار البديل الاستراتيجي المطلوب ضمن هذه المرحلة ما يأتي.

أ. تكلفة البديل المترتبة عنه حينما ينفذ.

ب. قدرة البديل على استغلال الموارد المتاحة المسخرة لحل المشكلة.

ج. نوعية المعالجة التي يقدمها إزاء المشكلة كلية، أم جزئية.

د. مدى انسجام البديل مع أهداف القرار على صعيد النظام والمجتمع والبيئة.

هـ. مدى السرعة والتوقيت المطلوب في تنفيذ الحل ونتائجه المحتملة.

و. درجة المخاطرة المتوقعة عن البديل في حالة عدم تحقيقه الهدف المطلوب منه.

ولقد برزت في النصف الثاني للقرن الماضي نظريات ووسائل قدمتها العلوم السلوكية وطورتها ثورة المعلومات، وأصبحت بإمكانياتها وفعالياتها تساعد محللي وصانعي ومتخذي القرار في اختبار البديل الأفضل من بين مجموعة البدائل، «وشملت هذه الطريقة: نظرية المباراة، وشجرة القرارات، ونظرية الاحتمالات، ودراسة الحالة». واكسبت تلك الطرق والنظريات صانعي القرار الخبرة المتواصلة والقدرة الإبداعية وتفعيلها عند قيامهم بدراسة المشكلات وتحليلها ومعالجتها والوصول إلى حلول إيجابية يصددها.

ولابد أن يخضع القرار الاستراتيجي البديل للاختبار التجريبي من قبل صانع القرار ومتخذه، ليتسنى لهم التأكد من سلامة اختيارهم له، ولضمان جدول نتائجه وتأثيراته تمهيدا لاعتماده قرارا استراتيجياً مستقبلياً عبر الواقع الميداني لحل المشكلة، وعند هذه الحالة يمكن أن نقول أن العملية بدأت تدخل في صلب اتخاذ القرار، **ويمكن تعرفيها بأنها: «عملية دقيقة تهدف إلى الاختيار بين البدائل والخيارات، أي اختيار البديل الذي يعتبره متخذ القرار صحيحاً، أو قريباً من الصحة عندما لا تتيسر المعلومات الكافية والكاملة حول المشكلة، وهي عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين أو أكثر، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة، أو تكون فيها نسبة الأرجحية ضئيلة».**

وتعد الإجراءات المتخذة قبل تطبيق البديل تقويماً عملياً للحل النظري، واستكمالاً لعلمية الجهد العلمي والمعرفي في إدخال التعديلات المطلوبة، ولقياس فاعلية البديل وضمان النتائج المترتبة عليه لاحقاً. توجد وسائل متعددة تدعم وتساند هذه الخطوة المنهجية في اختيار البديل الأفضل، وإثبات تميزه مثل: (برمجة الحاسوب، ونماذج المحاكاة، وتحليل الكلفة والمنفعة، والرضا العام والمشاركة، وعدالة الإجراءات، وتقدير الأثر الاجتماعي، وتقدير الأثر البيئي، وتحليل الخطر).

إن تنفذ الخطوات الست الواردة آنفا في نطاق من السرية والأمن العالي بفعل الطابع التخصصي والتقني والاستشاري في هيكلية صنع واتخاذ القرار. ويتطلب من جميع المعنيين في هذه المنظمة والمشتركين معهم الالتزام بهذا المبدأ ومنع الخروقات الاستخبارية الخارجية، وفي حالة انكشاف سره فله تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية.

المرحلة السابعة : التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه

The actual implementation of the strategic decision and follow-up and evaluation

تعد هذه الخطوة هي مرحلة الإعلان عن القرار رسميا ومن ثم تنفيذه، وهو يعتبر التنفيذ الفعلي للبديل، والذي سيصبح القرار الاستراتيجي وهو من الخطوات الهامة بوصفها الحاسم المعلن والمكشوف الذي يعتزل الكثير من الأمور، وقد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي للأطراف المعنية. ويستوجب تنفيذ القرار النهائي ضمن البيئة الاجتماعية المعنية، ويتطلب التطبيق الفعلي بعض الإجراءات اللازمة، وهي:

أولاً: صياغة البديل بوصفه قرارا استراتيجيا دالاً على مضمونه بشكل جيد.

ثانياً: اختيار الوقت المناسب لإعلان هذا القرار.

ثالثا: تهيئة البيئة الداخلية – المعنية لتنفيذ القرار، والاستعداد لعمل ذلك وتهيئة الموارد والإمكانيات اللازمة، والإدارات والأقسام.

رابعا: تهيئة البيئة الخارجية الرأي العام والمجتمع لضمان الالتزام وحسن التجاوب والتفاعل مع القرار وتنفيذه.

يشمل القرار الاستراتيجي «جميع الأفعال التي تلزم وضعه موضع التنفيذ، أو في صورة تجعله يؤثر بالواقع وتتأثر به الإجراءات التنفيذية للمشروع». وتتصف عملية اتخاذ القرار وإعلانه بالصعوبة، وسبب ذلك يعود إلى جملة عوامل مهمة، بينهما عاملان أساسيا مترابطان هما:

أ. صعوبة التنبؤ الدقيق والمسبق بنوعية ردود أفعال المنظمات الأخرى، وبالتالي تحديد النتائج المترتبة على الأنماط السلوكية المنوي اتباعها.

ب. احتمال الفشل الذي يسبب كارثة وخاصة في أوقات الأزمات التي تواجه المنظمات بسبب التغير السريع لمواقف المنظمات الأخرى، وعدم القدرة على السيطرة على الموقف.

وتضع قيادة المنظمة خطة لتنفيذ فقرات القرار الاستراتيجي الذي وقع عليه الاختيار، مع ملاحظة التحديدات المفروضة، والتي تشمل:

أ. الوقت الذي يستغرقه لتنفيذ الحل.

ب. مراحل التنفيذ.

ج. الأشخاص المسئولين عن التنفيذ والعلاقة بينهم ومسؤولياتهم.

د. الطريقة التي يتم بها التنفيذ.

ه. الوسائل المساعدة لمراقبة التنفيذ.

و. المعايير المستخدمة لقياس نسبة النجاح لحل المشكلة.

ز. المشكلات المستجدة نتيجة التنفيذ والحلول المناسبة لعلاجها.

ح. البديل الواجب استخدامه في الظرف الطارئ.

وتجري متابعة ومراقبة تنفيذ القرار بالشكل الذي يعزز من استمراريته التطبيقية والعملية، فضلا عن إمكانية نجاحة في تحقيق الأهداف المرجوة.

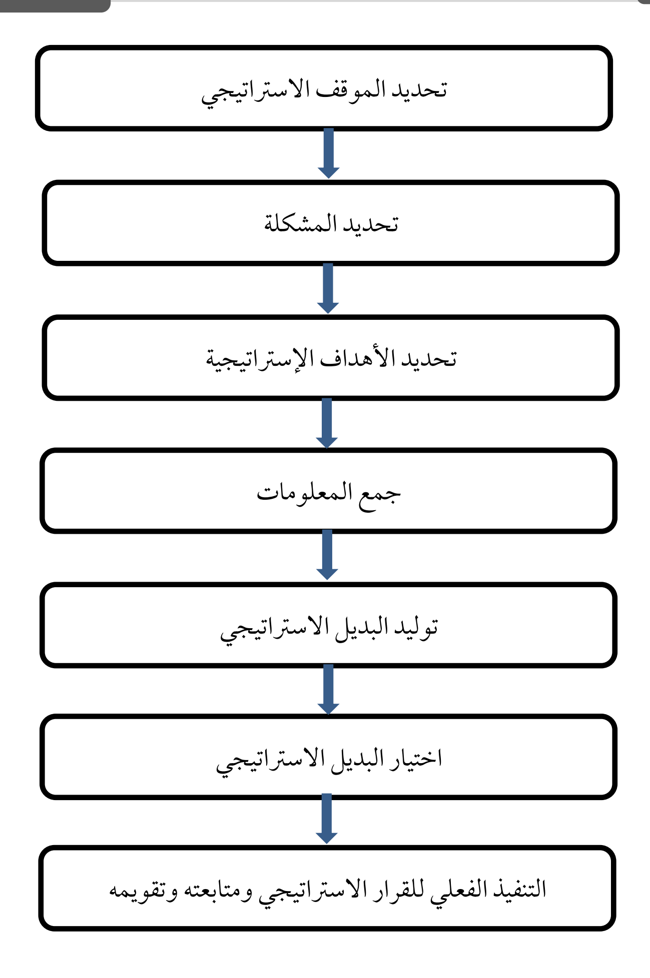
كما تبرز في هذه الحالة دور الجهات التي اشتركت في صناعة القرار، كنواب الرئيس والمستشارين ولجان التخطيط والمتابعة والتنفيذ، والتي تقوم بدورها بمتابعة وملاحقة فقرات التنفيذ، وتحديد درجات الفشل والنجاح، وتحليل النتائج النهائية للعمل والتنفيذ، وتقدير مدى تحقيقها للأهداف التي كان يقصدها القرار المتخذ. وتستنهض الجهود الوقائية لمعالجة القرار عند مواجهته بعض الصعوبات أو العقبات من قبل لجان معدة لهذا الغرض، إما بالاستمرار عليه ومعالجته، أو بالدعوة إلى تعديله، أو بإيقافه أو بإلغائه، «وهذا يعكس روح المسؤولية لدى هيكلية صنع واتخاذ القرار، ودفعهم للمشاركة في إبداء الآراء والاقتراحات، والتحري الدقيق عن مواطن الضعف خلال التنفيذ، مما يزيد من حماستهم وإقبالهم على الفعل».

وتعتمد عملية استكمال المتابعة والمراقبة من خلال منظومات فنية وعلمية تحليلية متعددة المستويات تشمل: التغذية الراجعة، أطر الأعمال، توقيت الأعمال، التحكم الذاتي، النظم المفتوحة. ولابد أن يباشر متخذ القرار التقويم الموضوعي والمعالجة للنتائج المتحققة، وللآثار الفعلية الناجمة من تنفيذ القرار ومنذ مراحله الأولى، وبهذا يكون التقويم بمثابة الاختبار، أو الفحص، لمعرفة التأثيرات التي أنتجها القرار للتماشي مع البرامج والأهداف التي تم التخطيط لها والمراد بلوغها وإنجازها.

فالتقويم: «يمثل العملية المنهجية التي يقوم بها صانعوا القرار، ويجري تطبيقها في سبيل تحديد قيمة النتائج المترتبة عن تنفيذه، بحيث ينتج عن هذه العملية التحليلية إثبات صحة البديل من عدمه، وبالتالي إيجاد بديل ثاني عوضا عنه في حالة الفشل».

يمكن القول من خلال ما سبق ان القرارات تصنع الإستراتيجية بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل. «وتكون نتائج هذه القرارات بعيدة الأمد بالنسبة للمنظمة. يتطلب صناعة هذه القرارات استخدام المرونة الذهنية، وامتلاك المهارات الإبداعية للتعرف على أكبر نسبة من المتغيرات المؤثرة في عملية صناعتها، وتهيئة كافة المستلزمات والمعلومات لتنفيذها، وتقويمها، وتحليلها، ومراقبتها. تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات الموضوعية والغير موضوعية، ومحاولة تحليل الظروف الموقفية، والمتغيرات البيئية المحيطة لغرض خلق حالة من الموازنة بين المواقف الأساسية منها والثانوية، لغرض ترشيد عملية صناعتها.

والشكل رقم (...) التالي يوضح الخطوات المنهجية لتحليل وصنع القرار الاستراتيجي.



شكل رقم (....) الخطوات المنهجية لتحليل وصنع القرار الاستراتيجي

تأثير المعلومات على القرارات الإستراتيجية

The impact of information on strategic decisions

يوصف عصرنا الحالي بعصر ثورة المعلومات، لما لها من أثر كبير على القيادة والمنظمات وفي مجمل حياتنا. وهناك عوامل ومتغيرات ذات تأثير في صنع وفاعلية القرار، ومن أهم العوامل المؤثرة في صنع وفاعلية القرار الاستراتيجي مدى توافر المعلومات الكافية لصانع القرار، ويأتي بعدها قدرات المديرين، ويعتبر إدراكهم هو تحصيل حاصل

لحجم المعلومات المتوافرة لديهم، لكونها تعطي الصورة الواضحة عن طبيعة البيئة ذات السمة الديناميكية التي يتعامل معها، ومردودها هو انعكاس على حالة عدم التأكد البيئي.

يواجه مدراء اليوم مهمة صعبة في صنع القرارات ضمن بيئات متزايدة التعقيد ومضطربة، وإن التفكير في التخطيط السليم لأي قرار يعتمد بالدرجة الأولى على دقة ومصداقية المعلومات. وفي هذه الحالة لابد أن ترتبط استراتيجية المعلومات باختبار القرارات الرئيسية والفرعية ومسارات عمل المؤسسة في المستقبل. وتتوقف كفاءة صنع القرار على دقة المعلومات التي تصل إلى قيادة المؤسسة وكل حسب مستواه. يتدفق سيل كبير من المعلومات في الوقت الحاضر لوجود مؤسسات عالمية تزودنا بالمعلومات ويترتب علينا أقصى درجات الانتباه من خلال استهلاكنا لهذا الكم الهائل للمعلومات.

يتطلب من صانعي القرار عملية تدقيق هذه المعلومات أثناء الحصول عليها من أكثر من مصدر واحد، لأن الأمر أصبح مربكا بسبب زيادة المعلومات وتراكمها، ويؤدي إلى تقليل فهمنا وزيادة الحيرة لدى منظومة اتخاذ القرار.

تأتي التقارير من مصادر عديدة وخصائصها مختلفة، وتحتاج إلى تحديد مدى موثوقية المعلومات الواردة فيها. وتظهر نتائج سيل المعلومات في مفكرات الذين يتلقونها ويحللونها في هيكلية صنع القرار. يصعب توقع المستقبل اتجاه المعلومات المتغيرة بسرعة، ويمثل تحديا في هذا الفيض من المعلومات، ويتطلب من الحكمة استخراج ما هو مفيد منها لدعم وصنع القرار.

ولقد ازدادت أهمية المعلومات ودورها في عملية صنع واتخاذ القرار بسبب تعقيدات المنظمات الحديثة، وتنوعت أنشطة أعمالها، وازدياد وتوسع التطور التكنولوجي والتقني وتأثيره في حياه المجتمع عامة، فضلا عما يصاحب البيئة من تغيرات كبيرة وكثيرة. وإن صلة المعلومات بعملية صناعة القرارات وخاصة الإستراتيجية تفوق العوامل الأخرى في درجة التأثير.

تتعرض العديد من القرارات للإخفاق والفشل، ولا تحقق أهدافها بسبب إهمال تهيئة المعلومات المطلوبة التي تساعد في استكمال مقومات القرار، وغالبا ما يجري

تشخيص نقاط الضعف في صناعة القرار عند المقارنة بين القرار الفاعل والقرار غير الفاعل من الزاوية التي ينظر منها إلى طبيعة نظم المعلومات التي استند إليها ذلك القرار.

تعد عملية التخطيط للفعاليات وإدارتها العنصر الأساسي لقيادة المؤسسة، والتخطيط للفعاليات يتطلب توفر البيانات اللازمة لتقدير الموقف في صنع واتخاذ القرار. أما إدارة الفعاليات فيتطلب تبادل البيانات والمعلومات بين قيادة المؤسسة على مختلف مستوياتها من خلال وسائل الاتصال المختلفة وإجراء معالجة لها لكي تصبح المعلومات هي بيانات مصنفة ومفسرة للاستفادة منها في صناعة القرار. وتنبع أهمية المعلومات من الدور الذي تلعبه في بناء المنظمات واستمرارها في دنيا الأعمال، وتعد بمثابة العمود الفقري في عملية صناعة القرارات وخاصة الاستراتيجية منها.

تبرز الحاجة إلى القدرة على التنبؤ استنادا إلى معطيات المعلومات المتوفرة، كما أن متخذ القرار يواجه عنصر الضغط النفسي بحكم ضيق الوقت المتاح في صنع القرار، والذي بدوره لا يترك فترة زمنية كافية لجمع المعلومات وتحليلها كما هي في الظروف الاعتيادية.

تقدم إدارة نظم المعلومات لصانع القرار ما يساعده على معرفة جوانب المشكلة بتبويب المعلومات القديمة للمساعدة في تفهم موقف جديد ذي صلة مع المعلومات الحديثة، وتمكنه من السيطرة على الموقف، وكذلك توظف معلوماتها لخدمة التخطيط المستقبلي.

يفيد واقع السياسة الحديثة بالتطور الهائل في حركة التفاعل الدولي وسرعة الأحداث والمفاجآت العديدة، ويتطلب الكثير من القرارات، وكلما كانت المعلومة المتعلقة بالموقف سريعة، كلما كان الزمن بين وصولها لصانع القرار والزمن المقرر لاتخاذ القرار أقل، كلما كان القرار أقرب للنجاح مع الأخذ بنظر الاعتبار عده عوامل أخرى.

يعد موضوع صناعة القرار الاستراتيجي للمنظمة من المواضيع المهمة، لما لها من تأثير أساس وفعال في حاضر المؤسسة ومستقبلها، مما يتطلب الاهتمام بصنعها ودور المعلومات فيها.

يستند تكوين القرارات في المنظمات المعاصرة على الحقائق المستمدة من الواقع، وتعتمد بدورها أساسيا على المعلومات والبيانات والأرقام والإحصائيات ودلالاتها، وما يتراكم لدى الإدارة من أمور تخدم عملية صناعة القرارات. و الدور الذي تلعبه المعلومات في صناعة القرار الإستراتيجي بالغ الأهمية لأن الأساليب المتبعة في صنع القرار وفاعلية القرار الاستراتيجي متوقفة عليها.

تأثير البيئة الخارجية على القرارات الإستراتيجية

The impact of the external environment on strategic decisions

تمر عملية تصميم الإستراتيجية بعدة مراحل من بينها دراسة البيئة، وخصوصا البيئة الخارجية لصعوبة وتكلفة تحليلها وعمق التأثير والتحكم فيها. مما يحتم على المنظمة استقراء البيئة الخارجية، والاستعداد ببدائلها الإستراتيجية للمتغيرات المتوقعة. ويكمن معرفة مدى أهمية تحليل البيئة الخارجية بشقيها العامة والخاصة، ودورها في تصميم الاستراتيجيات من خلال:

- **صياغة الأهداف:** الأهداف التي يجب تحقيقها، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف. فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع، يساعد رجل التسويق في وضع الإستراتيجية التسويقية التي تمكن إشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة.
- **توفير المعلومات:** وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها. وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات، وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب لتتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها.
- **صياغة استراتيجية الموارد:** ويساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد...إلخ) وكيفية الاستفادة منها.

- **النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة:** تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.

وتساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة، وأيها يحظى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات، والممثلين لجمهور المؤسسة مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

ومن التحليل للبيئة الخارجية بشقيها العام والخاص التي تعتبر من أساسيات الإدارة الإستراتيجية فهي ترصد لها كل الإمكانات من أموال وأفراد لاقتناص أي معلومة جديدة أو مهمة، ومحاولة الاستفادة منها قدر الإمكان وبما يخدم المنظمة ومستقبلها. ولابد من التأكيد أن المنظمات الإدارية تتأثر بدرجة كبيرة بجملة الظروف الخارجية المحيطة، فالأوضاع الإجتماعية والاقتصادية والسياسية متجددة باستمرار، وتعتبر من العوامل الهامة التي تؤثر بدورها في عملية اتخاذ القرار خصوصاً القرارات الغير المبرمجة منها، كما أن القرارات الإستراتيجية تتأثر بالبيئة الخارجية للمنظمة ولابد من الانسجام معها والتأقلم بمستجداتها.

الفصل الثالث

التحليل الاستراتيجي

Strategic Analysis

- مفهوم التحليل الاستراتيجي.
- أهمية التحليل الإستراتيجي.
- أدوات التحليل الاستراتيجي.
- أدوات تحليل البيئة الكلية (تحليل SWOT)
- أدوات تحليل البيئة الخارجية.
- أدوات تحليل البيئة الداخلية.
- حالة دراسية شركة IKEA تحليل SWOT



الفصل الثالث
التحليل الاستراتيجي
Strategic Analysis

مقدمـــة:

يُشكّل التحليلُ الاستراتيجيّ Strategic Analysis الأنموذجُ الشـاملُ لعمليـاتِ الإدارة الاستراتيجيّة، وهو أحد مكوناتها الهامة، حيـث يهـتم بمتابعـة وتحليـل الـتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، أي أنها تشمل الكيفية الـتي يـتم مـن خلالهـا إدارة علاقتهـا بالبيئـة. لتفـرز في النهايـة عـن تحديـد مـواطن القـوة والضـعف والفـرص والتهديـدات البيئيـة الحاليـة والمتوقعـة، ممـا يـؤدي في النهايـة إلى تحديـد طبيعـة الخيـار الإستراتيجي الملائم للمنظمة.

كما أن عملية تقييم المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية ، وهو ما يسمى بالتحليل الإستراتيجي ، والذي يمثل عملية تحديـد العناصـر الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية .

مفهوم التحليل الاستراتيجي The concept of strategic analysis

يأخذ مفهوم التحليل الاستراتيجي أبعاد مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يعنى به والأغراض المبتغاة منه، فقد أشير إليه بتعلقه بفهم الموقف الاستراتيجي للمنظمة ومعرفـة التغيرات التي ستحدث في بيئتها وكيف تتأثر بها أنشطتها، وما هي مصادر قوتهـا في ظـل تلك التغيرات، وما هي طموحات كل من المدراء وأصحاب المصالح وغيرهـم، و كيـف سيؤثر الموقف الحالي في أحداث المستقبل. ويشكل التحليل الاستراتيجي ضـمن الرؤيـة الشاملة المستقبلية أحد الأركان الرئيسة للخطـط الإسـتراتيجية معـبراً عنـه بتقيـيم البيئـة الداخلية لتحديد قوة واقتدار المنظمة وضعفها من جانب، وتقييم البيئة الخارجية وتحديـد الفرص والتهديدات من جانب آخر.

وللتحليل الاستراتيجي مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات. ويعتبر التحليل الاستراتيجي مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في الوحدة الاقتصادية، من اجل السيطرة على بيئتها الداخلة، وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف الوحدة الاقتصادية والاستراتيجية المطلوبة .

ويعد التحليل الاستراتيجي الخطوة الأولى في بناء أسس الإدارة الإستراتيجية لمراقبة بيئة المنظمة عبر زاويتين: تحدد الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وتقدر الثانية ما تملكه المنظمة من جوانب قوة وضعف. وينبغي أن يكون غرض المدراء من التحليل هو تشخيص بيئات متعددة تؤدي المنظمة عملياتها فيها، فضلاً عن ضرورة أن تمكن نتائج التحليل من إنشاء جوانب قوة الوحدة واستعداداتها لتأمين ما يجب القيام به وتمكينها من رؤية أية مشكلات مستقبلية.

أهمية التحليل الإستراتيجي The importance of strategic analysis

يعتبر التحليل الإستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المنظمة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة. وتحظى عملية التحليل الإستراتيجي بأهمية بالغة عند تقييم المنظمة نظراً لأنه يؤدي إلى تحقيق جملة من المنافع، أهمها:

١- تحديد الفرص المتاحة امام المنظمة بالنظر إلى إمكانات وخبرات وموارد المنظمة، والمفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها.

٢- يساعد التحليل الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.

٣- تحديد ما يسمى **بالقدرة المميزة للمنظمة** Characteristic ability of the Organization والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف.

٤- يعد التحليل الإستراتيجي ضرورة ملحة، نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الإستراتيجي.

٥- الهدف الرئيسي من التحليل الإستراتيجي هو معرفة مفاهيم أساسية، أهمها الإلمام الواعي لنقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، وهذا التحليل يبنى على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها .

٦- يتوقف نجاح المنظمة إلى حدٍ كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، ودرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.

٧- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني.

٨- سعي غالبية الدولة للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات، وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية، وبالتالي ستجد غالبية المنظمات نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة.

أدوات التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis Tools

لابد لكل عمل هادف من وجود أدوات ووسائل تساعد في الوصول الى النهايات المرجوة، وللتحليل الاستراتيجي المدروس أدوات تسهم في البناء لاستراتيجية فاعلة، تتمثل في الآتي :

أدوات تحليل البيئة الكلية (تحليل SWOT):

تحليل (SWOT) ويسمى أيضاً بالتحليل الرباعي Analysis Or IE Matrix وهو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لدى الشركة

(سواء كانت قائمة فعلاً، أو مجرد فكرة فقط) ووضعها موضع الدراسة والتحليل، حيث يعتمد على فكرة بديهية وهي النظر إلى مصادر القوة والفرص المتاحة لدى المنظمة.

يستخدم التحليل الرباعي (SWOT) كأداة تحليل استراتيجي عامة في عدد من المجالات ذات الحيوية في المجتمع، كأنشطة إدارة الأعمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها. وينقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة بالإنجليزية إلى S-W-O-T ويمكن توضيح مكوناتها كما يلي:

Strengths – القوة : عناصر القوة في المشروع والتي تميزه عن غيره من المشاريع.

Weaknesses – الضعف : نقاط الضعف في المشروع.

Opportunities – الفرص : و هي العوائد والمزايا التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وقد تؤدي الى زيادة قدرات المشروع.

Threats – التهديدات : وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وتسبب اضطرابات للمشروع.

مثال بسيط على مكونات تحليل swot

نقاط القوة: توفر الموارد التي يمكن استغلالها في المشروع كالموارد البشرية أو الطبيعية

نقاط الضعف: غياب بعض نقاط القوة مثل قلة الموارد البشرية أو الطبيعية .

الفرص: إمكانيات خارجية تعمل على تحقيق مكاسب للمشروع مثل ظهر تقنيات حديثة أو تخفيف من القيود القانونية أو وجود نوع جديد من المستهلكين في حاجه للمنتج.

التهديدات: ضعف في إمكانيات خارجية للمشروع مثل التغير في متطلبات السوق وذوق العملاء أو ظهور قيود قانونية جديدة.

SWOT ANALYSIS	أمور مساعدة لتحقيق الأهداف	أمور معطلة لتحقيق الأهداف
داخلية تتعلق بنا نحن	**نقاط قوة** سماتنا نحن، التي تساعد في تحقيق الهدف ١- .... ٢- .... ٣- .... ٤- ٥-	**نقاط ضعف** سماتنا نحن، التي تعوقنا عن تحقيق الهدف ١- .... ٢- .... ٣- .... ٤- .... ٥- ....
خارجية تتعلق بالبيئة الخارجية	**فرص** ظروف خارجية، يمكن استثمارها لتحقيق الهدف ١- .... ٢- .... ٣- .... ٤- ٥-	**مخاطر** ظروف خارجية، يمكن أن تضر وتعيق تحقيق الهدف ١- .... ٢- .... ٣- .... ٤- .... ٥- ....

EveryLeader.net

شكل رقم ( ) تحليل SWOT

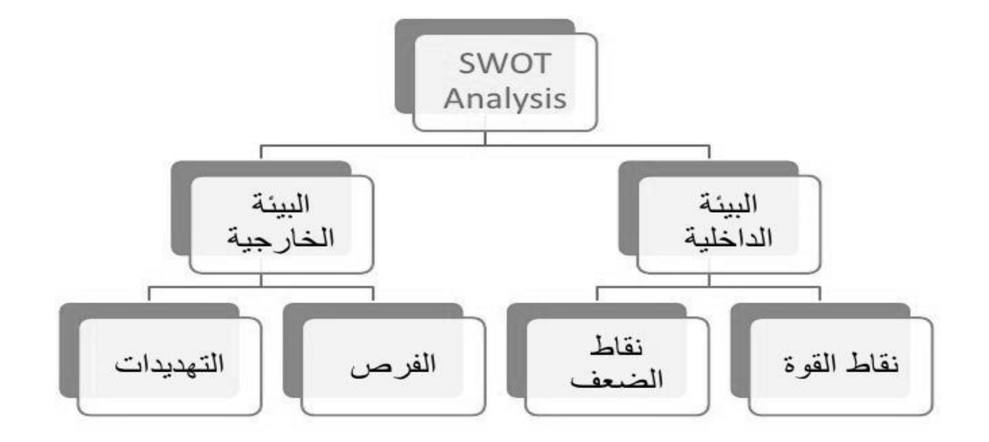
إن التغيرات البيئة السريعة والمستمرة اقتصادياً، وتكنولوجياً، واجتماعياً، وحضارياً تجعل المخاطرة قدراً تواجهه كافة المنظمات والأنشطة والفعاليات الاقتصادية

حول العالم، وبذلك على إدارات تلك المنظمات التحسب بفاعلية واستمرار لمواجهة كل أنواع المخاطر وصياغة الوسائل لتفاديها و الوقاية منها.

ويعتبر التحليل الرباعي من الأدوات الهامة في تنظيم المعلومات، وتقديم الحلول، وتحديد التحديات، واغتنام الفرص. وهو يساعد المنظمات في التعرف على العوامل الايجابية والسلبية التي تؤثر على المنظمة سواءً من داخلها أو خارجها. ويتم التركيز في التحليل الرباعي على عناصر القوة والضعف، الفرص والتهديدات. إذ تساعد هذه العناصر على تحديد العوامل المؤثرة على الخطط الاستراتيجية أو العمل أو المبادرة. ومعرفة هذه العناصر التي لها تأثيرات سلبية وايجابية يساعد الشركات في التواصل بشكل أكثر فعالية لتحديد العناصر في الخطة كي يتم التركيز عليها.

عند كتابة التحليل الرباعي، يعتمد المدير المسؤول في العادة على جدول مكون من أربعة خانات، ويتم إدراج كل عنصر مؤثر جنباً إلى جنب للمقارنة. بشكل عام، لن تطابق نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات المدرجة على الرغم من انه يجب أن يكون هناك بعض الارتباط بينهم.

يتكون هذا الاسلوب / التحليل الرباعي من جانبين كما يظهر في الشكل التالي:



العوامل البيئية الداخلية Internal environmental factors

تشير العوامل الداخلية إلى نقاط القوة والضعف بما في ذلك الموارد والخبرات المتاحة للمنظمة، والذي يجب أن يقتصر على ما هو فعلاً وحقيقة من نقاط قوة وضعف وأن يبتعد التحليل عن التوقعات والاحتمالات، على سبيل المثال ما يلي:

- ☐ الموارد المالية مثل التمويل، مصادر الدخل وفرص الاستثمار.
- ☐ الموارد المادية مثل المواقع ومرافق الشركة والمعدات.
- ☐ الموارد البشرية مثل الموظفين، المتطوعين والجمهور المستهدف.
- ☐ العمليات الحالية مثل برامج الموظفين، التسلسلات الهرمية ونظم البرمجيات.

نقاط القوة – Strengths

نقاط قوة أي منظمة هي عبارة عن مصادرها وقدراتها المتوفرة، والتي يمكن استخدامها لإيجاد ميزات تنافسية، فهي تلك الجوانب التي تستطيع أن تنافس بها الشركة في الأسواق، والتي تبني حولها استراتيجياتها.

بمعنى أنها العوامل الذاتية والإمكانيات الداخلية الموجودة فعلاً والتي تؤثر إيجاباً، وتساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة، وعلى مكافحة التهديدات، مثل:

توفر السيولة المطلوبة.

وجود العمالة ذات الخبرة والكفاءة.

براءات الاختراع التي تنفرد فيها الشركة.

علامات تجارية مميزة وقوية.

سمعة جيدة لدى الزبائن في السوق.

شبكة توزيع واسعة في السوق.

نقاط القوة	
نقاط القوة	كيفية المحافظة عليها وتعزيزها
◀	◀
◀	◀
◀	◀
◀	◀
◀	◀

نقاط الضعف – Weaknesses

هي العوامل الداخلية التي تؤثر سلباً على نشاط المنظمة، بمعنى أي ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيق القدرة على استغلال الفرص. كما أن الغياب الفعلي لنقاط القوة ما هو إلا نقاط ضعف تواجهها الشركة، مثل:

عدم القدرة على حماية براءات الاختراع الخاصة بالشركة.

علامات تجارية ضعيفة.

سمعة تجارية سيئة بين الزبائن.

شبكة توزيع هشة في السوق.

بطء عمليات التوزيع.

ضعف المبيعات.

نقاط الضعف	
نقاط الضعف	آلية الحد منها وتعديلها أو ايقافها

العوامل البيئية الخارجية External environment factors

وهى العوامل الخارجية، والتي ليس للمنظمة تأثير عليها، والتي يمكن أن تُستغل في صالحها فتصبح فرصة، أو تستخدم ضدها فتصبح تهديداً. وهنا يؤخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلي والحقيقي، حيث تؤخذ التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، وتحليل التغيير المحتمل في كل منهما من ناحية أخرى.

ويمكن أن ننظر للعوامل البيئة الخارجية للمنظمة على انها تمثل «مجموعة العناصر او المتغيرات المؤثرة على نشاط المنظمة» كون المنظمة لا تنشط في فراغ بل هي على علاقة تبادلية مع كل مكونات البيئة، وبالتالي فإن المحيط قد يكون عاملاً مساعداً، وقد يكون عائقاً أمام المنظمة وانطلاقتها.

- مكونات البيئة الخارجية Internal environmental components

يمكن أن ننظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من جزأين من المتغيرات أو العوامل :

١ ـ البيئة العامة (الكلية) .

٢ ـ البيئة الخاصة.

- البيئة العامة (الكلية) : General Environment

تمثل جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات بصفة عامة ، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، أو مكان معين من الدولة، وتسمى عوامل البيئة العامة، كالعوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية، الدولية.

– البيئة الخاصة (البيئة الصناعية) : Special Industrial Environment

هي مجموعة العوامل أو المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المنظمات نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسات (العملاء ، الموردين ، المنافسين..) والتأثير هنا متبادل بين المنظمة وتلك العوامل. وتتأثر كل منظمة، أو شركة، أو مؤسسة، أو فرد، بعوامل خارجية. ومن المهم أن توثّق هذه العوامل وتؤخذ بعين الاعتبار سواءً كانت متصلة بشكل مباشر أو غير مباشر بالفرص أو التهديدات. تشير عادة العوامل الخارجية إلى أمور خارجة عن سيطرة المنظمة، على سبيل المثال ما يلي:

- ☐ تغيرات السوق، مثل: المنتجات، التكنولوجيا الجديدة أو التغيرات في احتياجات السوق.
- ☐ التغيرات الاقتصادية، مثل: التغيرات المالية أو المحلية أو الدولية.
- ☐ التمويل، مثل: التبرعات، الهيئات التشريعية والمؤسسات الأخرى.
- ☐ التركيبة السكانية، مثل: العمر والعرق والجنس والثقافة للجمهور المستهدف.

١ – تحليل البيئة الخارجية External environment analysis

يعتمد تحليل البيئة الخارجية بدرجة أولى على جمع المعلومات المختلفة الخاصة بعوامل هذه البيئة .

وعملية الجمع تحتاج إلى اجتماع يضم كل إطارات المنظمة يرأسهم رئيس مجلس الإدارة، وبالتالي من خلال هذه المعلومات يتم الحد من التهديدات المختلفة واستغلال الفرص المتاحة ويتم ذلك (جمع المعلومات) من خلال الإحصائيات ، العصف الذهني، دلفي، الجماعات الصورية، السيناريوات... ويتم تحديد المعلومات الخاصة بكل عنصر من العناصر الاقتصادية والتي يعتقد ان لها أهمية بالغة في اكتشاف الفرص والتهديدات.

بعد جمع المعلومات الأساسية وتنظيمها في شكل مناسب يتم تقديمها إلى المديرين وأصحاب القرار لمناقشتها وتقديم تقارير وتحاليل حولها ومنه وضع تنبؤات وتصورات تخطيطية، أي تحديد سلوك كل عنصر، وبالتالي معرفة الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات المحيطة بها.

الفرص : هي أوضاع افضل للمنظمة في المستقبل لانتهازها في عقد صفقات أو زيادة مبيعات أو دخول سوق جديدة ، او إزاحة منافس .. .

التهديدات: هي مشاكل او اضطرابات أو أضرار محتملة تنشا جراء تغيرات غير محددة بعناصر البيئة، هذه التغيرات لها آثار عكسية على أهداف المشروع مثل ظهور منافسين أقوياء، فرض ضرائب على منتجاتها...

- **تحليل الفرص والتهديدات** : Analysis of opportunities and threats

الفرص – Opportunities وهي العوامل الخارجية التي تصب في مصلحة المنظمة، بمعنى أيّ ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي مكّنت أو تمكّن فرصة للتطور والنمو. قد ينتج أحياناً عن تحليل البيئة الخارجية للمنظمة بعض الفرص لتحقيق الأرباح و النمو للشركة، مثل:

وجود الدعم الحكومي.

سهولة إيجاد التقنية وتطبيقها.

حاجات ومتطلبات لدى الزبائن لم يسبق لأحد من الشركات أن قام بتلبيتها.

التوصل إلى تكنولوجيا جديدة.

انخفاض في القيود القانونية التي تحيط بالمشاريع.

إزالة بعض القيود المعيقة للتجارة الدولية بين الدول مما يسمح بفتح أسواق جديدة.

الفرص المتاحة

الفرص	كيفية الاستفادة منها
⊂	⊂
⊂	⊂
⊂	⊂
⊂	⊂
⊂	⊂

التهديدات – Threats ويقصد بها الظروف أو الاتجاهات الخارجية التي أثرت أو قد تؤثر بشكل سلبي على أداء ومستقبل المنظمة، وهى عامل مهدد أو قد تسبب خسارة وضرر، كما أن أي تغييرات تنشأ في البيئة الخارجية قد ينتج عنها تهديدات تؤثر على المنظمة وأدائها بشكل مباشر، مثل:

انحراف في أذواق المستهلكين مبتعدين فيه عن المنتجات التي تنتجها المنظمة.

حدة المنافسة، ودخول مفاجئ لمنتج بديل لما تنتجه الشركة إلى السوق الذي تتعامل فيه المنظمة.

قوانين معيقة جديدة تفرض على قطاع الأعمال.

المؤشرات الاقتصادية السلبية

زيادة في القوانين المعيقة للتجارة الدولية.

المخاطر المحتملة	
المخاطر المحتملة	طرق السيطرة عليها
⬅	⬅
⬅	⬅
⬅	⬅
⬅	⬅
⬅	⬅

ويرى بعض رواد الادارة الاستراتيجية أنه في عملية تقييم البيئة الخارجية لابد من تحليل الفرص والتهديدات وذلك باتباع الخطوات التالية :

- وضع الفرص والتهديدات في شكل قائمة ، وتحديد تأثير كل عنصر من عناصر الفرص والتهديدات على المنظمة، ويتم ذلك بإعطاء قيمة معينة تعكس مدى التأثير، ثم يؤخذ الوسط الحسابي او أي وسط حسابي آخر للاقتراحات المختلفة والخاصة بمدى تأثير كل عنصر.
- تحديد احتمال حدوث كل عنصر، أي إمكانية ظهور (الفرص او التهديدات) وفي النهاية ضرب مدى التأثير في احتمال ظهور كل عنصر من العناصر المحيطة بالمؤسسة لتحديد اهمية كل عنصر.

أدوات تحليل البيئة الخارجية External environment analysis tools

وتشمل عدة أدوات منها تحليل PEST ، وتحليل متغيرات بيئة المهمة. ومدخل PORTER لتحليل الصناعة.

يتضمن تحليل PEST تحليل متغيرات البيئة العامة المتمثلة بالمتغيرات السياسية، والقانونية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والمتغيرات التقنية. أما تحليل متغيرات

بيئة المهمة فيتم من خلال إعداد تقارير فردية عن جميع متغيرات هذه البيئة ثم تلخص المعلومات بشكل عوامل استراتيجية ترسل إلى الإدارة العليا لاعتمادها في اتخاذ القرارات. فيما يعتمد نموذج PORTER على تحليل قوى المنافسة المؤثرة في نشاط معين وتتمثل هذه القوى بالمنافسين الجدد والمحتملين، ومنتجي السلع البديلة، والمجهزين والمشترين، وباقي أصحاب المصالح للوقوف على الهيكل العام للصناعة والتعرف على الموقف التنافسي.

أدوات تحليل البيئة الداخلية Internal environment analysis tools

تتمثل أدوات تحليل البيئة الداخلية بـــ : مدخل الاعتماد على الموارد حيث يركز هذا المدخل على جانبين مهمين هما ماهية الموارد المتوفرة والموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، وتتمثل هذه الموارد بالموارد المادية، والبشرية، والمالية، وغير الملموسة. أما الأداة الثانية فهي تحليل سلسلة القيمة ويركز هذا التحليل على وظائف (أنشطة) المنظمة التي تخلق القيمة لمنتجاتها أو خدماتها بدءً من المواد الخام مروراً بسلسلة من أنشطة إضافة القيمة. وتتعلق الأداة الثالثة بتحليل الموارد الوظيفية، ودراسة الهياكل التنظيمية وأنواعها، وتقييم جوانب القوة والضعف، والتركيز على الثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحظى بالقبول، وأنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء في أي منظمة. ويعتبر التدقيق الاستراتيجي الأداة الرابعة وهو يرتبط بفحص وتقويم عمليات المنظمة وأنشطتها التشغيلية المؤثرة في عملية الإدارة الإستراتيجية، ويمكن للتدقيق الاستراتيجي أن ينجز من قبل ثلاث مجموعات متمثلة بالمدققين الخارجين، ومدققي الحكومة، والمدققين الداخلين.

أولا: جوانب القوة والضعف (الأبعاد الداخلية)Internal dimensions

١- مسؤولية مجلس الإدارة The responsibility of the Board of Directors

يوصف مجلس الإدارة بأنه الرابط بين الأشخاص الذين يوفرون رأس المال والأشخاص الذين يستخدمونه لخلق قيمة للمنظمة. وتتمثل العناصر الأساسية لدور مجلس الإدارة بـ:

- مراجعة الاستراتيجيات الرئيسة للمنظمة والمصادقة عليها.
- مراقبة أعمال المدير التنفيذي.

- الإشراف على تطوير وتنفيذ استراتيجية المنظمة.
- مراقبة المخاطر وإجراءات الرقابة الداخلية.
- مراقبة الأنشطة وكافة العمليات لضمان عدالة المعاملة بين كافة الأطراف ذات الصلة بنشاط المنظمة.

إن أداء أعضاء مجلس الإدارة لدورهم السابق الذكر يعتبر جانب قوة، أما جانب الضعف فيتمثل فيما دأبت عليه غالبية مجالس الإدارة في أن يكون دورها شكلي وغير فاعل ولا يساهم في وضع الخطط الإستراتيجية، حيث يكتفي العديد من أعضاءها بحضور الاجتماعات والاستماع إلى وجهات نظر الجهات التنفيذية وصاحبة القرار اليومي دون أن يكون لها دوراً هاماً في وضع استراتيجية المنظمات وخططها، وتحديد البدائل لتجاوز الحالات السلبية التي تعيشها تلك الوحدات. وبسبب الانهيارات الكبيرة التي تعرضت لها العديد من الشركات تم إلزام أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونيين هما مقياس واجب الرعاية، ومقياس واجب الولاء، حيث يتطلب المقياس الأول من أعضاء مجلس الإدارة الآتي:

- العمل بإخلاص ووفاء عالي.
- حق الاطلاع على كافة القضايا التي تخص المنظمة بغض النظر عن كونها سرية أو علنية.
- حضور الاجتماعات بشكل منتظم.
- الالتزام بتقديم التقارير المالية المطلوبة بالتوقيت المناسب والسرعة الممكنة.
- الإيمان المطلق بجدوى عملهم في المنظمة.

أما مقياس واجب الولاء فهو يتطلب:

- عدم استغلال الموقع لتحقيق الأرباح أو المكاسب الشخصية.
- العمل لأفضل منفعة لصالح الوحدة الاقتصادية وليس للصالح الذاتي.
- أن يكون موضع ثقة ونزاهة في أداءه لأعمال المنظمة.

٢- نظم الرقابة الداخلية Internal control systems

يرى بعض الباحثون أن التحكم المؤسسي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرقابة الداخلية، ويعد مرحلة من مراحل تطورها، إذ أن مفهوم التحكم المؤسسي يرتكز على بعض المقومات المتمثلة بالهيكل التنظيمي والإدارة، والرقابة، والصلاحيات والمسؤوليات. وتعتبر هذه المقومات جزء من بيئة الرقابة الداخلية، ففي آخر تعريف للرقابة الداخلية (حسب معايير التدقيق الصادرة عن AICPA) أنها مجموعة من السياسات والإجراءات التي يتم تصميمها لإمداد الإدارة بتأكيد مناسب على أن الأهداف الأساسية للشركة سوف يتم تحقيقها ويطلق على هذه السياسات والإجراءات بعناصر الرقابة الداخلية (أرنز ولوبك، ٢٠٠٢، ص ٣٧٨). وفي عام (٢٠٠٢) أصدرت (OECD) تقريرها الموسوم والذي خلصت فيه إلى أن الرقابة الفعالة على المخاطر تتطلب إدارة فعالة ومؤثرة في الوحدة الاقتصادية وان تناقض المصالح بحاجة لأن يدار ويوازن مع محاولة تقليل هذا التناقض لكونه مطلب من مطالب السوق لغرض توفير الثقة الضرورية لاستثمار الأموال في المنظمات. كما وقد سبق لهذه المنظمة أن أصدرت تقرير يتضمن مقياس يمكن من خلاله تقويم أنظمة الرقابة الداخلية وتحسين الأداء، وشملت في هذا التقرير العناصر الرئيسة للرقابة الداخلية متمثلة ببيئة الرقابة، وتقويم المخاطر، وأنشطة الرقابة، ونظم المعلومات والاتصالات، والسيطرة، ودور هذه العناصر الخمسة في تحقيق الأهداف المتعلقة بالإذعان للقوانين والتعليمات، وموثوقية التقارير المالية، وفاعلية العمليات التشغيلية.

٣- نظم المعلومات والاتصالات Information and Communication Systems

فتح التطور الحديث في تكنولوجيا المعلومات بشكل عام وشبكة المعلومات الدولية بشكل خاص المجال أمام إمكانيات جديدة لتحسين التحكم المؤسسي وذلك عن طريق تبادل المعلومات مما يساعد المساهمين في التغلب على مشاكل العمل وجعل المستثمرين الدوليين على اطلاع بأنشطة التحكم المؤسسي ولجأ الباحثون إلى استخدام مصطلح تقنية المعلومات ليشيروا من خلاله إلى البيئة التقنية الحديثة المتمثلة بالأجهزة والمعدات

والبرمجيات وشبكات الاتصال التي تتعامل مع المعلومات. وتعد تقنية المعلومات والاتصالات من أهم الموارد المعرفية في الألفية الثالثة وتتجسد أهميتها بوصفها احد عوامل الإنتاج المعاصرة التي تضاف إلى العوامل التقليدية للإنتاج، كما أنها ابرز معالم التغيير المتسارع في بيئة المنظمات والتي أسهمت في تحسين أداء مختلف أنشطتها ومنها الأنشطة المحاسبية والتمويلية، وإن التقدم التقني الحديث قد طور جميع أوجه وظائف المحاسبة بما في ذلك القياس الاقتصادي والإبلاغ المالي والتخطيط، فضلاً عن تطوير إجراءات الرقابة الداخلية وأساليب التدقيق.

٤- قيم المنظمة Values of the Organization

الأخلاقيات بشكل عام هي مجموعة من المبادئ أو القيم والتي يمكن تمثيلها بالقوانين والقواعد التنظيمية ومواثيق العمل للمجالات المهنية مثل المحاسبين ومواثيق السلوك للمنظمات المختلفة، ويعد تواجد السلوك الاخلاقي في المنظمات أمراً هاماً لكونها المادة التي تعمل على تماسك المنظمات داخل المجتمع.

ويفترض أن تكون القيم السائدة في المنظمة جزءاً أساسيا من استراتيجياتها، وعليه فكلما نجحت مجالس الإدارة في تحديد وتوضيح هذه القيم والتثقيف عليها كلما اقتربت المنظمات من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فعلى سبيل المثال المساءلة العادلة لجميع المساهمين بضمنهم الأقلية يساهم في وضع إطار عمل فعال للتحكم المؤسسي، وكذلك اعتماد الشفافية وصدق التعبير في الإفصاح عن المعلومات، وتحقيق المساءلة لكل مستوى إداري داخل التنظيم، وتحديد أسس المكافآت بشكل علمي بعيداً عن المحسوبية.

ثانياً: الفرص والتهديدات (الأبعاد الخارجية) External dimensions

هناك العديد من الأبعاد الخارجية التي تؤثر وتتأثر بالتحكم المؤسسي الاستراتيجي والتي يمكن أن تشكل فرص إذا ما أحسنت المنظمات تكييف عواملها الداخلية لمواكبة تلك التغيرات أو تشكل تهديدات في حالة عدم استغلالها بشكل صحيح، وتتلخص هذه الأبعاد بالآتي:

١- المتغيرات السياسية والقانونية Political and legal variables

وينظر لها بأنها مجموعة القوى التي تحدد السلطة وتعد القيود وتحافظ على القوانين والتشريعات وأهم متغيراتها قوانين حماية البيئة، وقوانين الضرائب، وتشريعات التجارة الالكترونية، والاستثمارات الأجنبية وقوانين العمل، والمعايير الدولية المحاسبية والرقابية والاستقرار الحكومي، ولابد أن نؤكد أن المنظمات تتلمس تأثير الحكومة من خلال الأنظمة والقوانين الخاصة بشرعية وجودها وعملياتها اليومية وعلى الإداريين عند تحديدهم استراتيجياتهم الأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات وما تصدره الدولة من تشريعات وقوانين وأي تغيرات مستقبلية محتملة فيها.

٢- المتغيرات الاقتصادية Economic variables

تتنامى أهمية إتباع القواعد السليمة للتحكم المؤسسي لتحقيق الآتي:

- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين والمساهمين(بالنسبة للقطاع الخاص) على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة حقوق الأقلية.
- تعظيم قيمة أسهم المنظمات وتدعيم منافستها في أسواق المال العالمية وخاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة وحدوث الاندماجات.
- التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة وحسن توجيه الحصيلة منها إلى الاستخدام الأمثل منعاً لأي من حالات الفساد التي قد تكون مرتبطة بها.
- توفير مصادر تمويل محلية أو عالمية للمنظمات من خلال الجهاز المصرفي أو أسواق المال وخاصة في ظل تزايد سرعة حركة انتقال التدفقات الرأسمالية.
- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المنظمات العاملة في الاقتصاد ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

وتشير المتغيرات الاقتصادية إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة والذي يؤثر في رسم وصياغة استراتيجياتها، وتتمثل هذه العوامل

الاقتصادية بـ: معدل النمو الاقتصادي، وهيكل الاستثمارات المحلية والأجنبية، ومعدلات الفائدة، وعرض النقود، ومعدلات التضخم، ومستويات البطالة.

ويساهم التحكم المؤسسي الاستراتيجي في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات المالية من خلال ترسيخ مجموعة من معايير الأداء لتدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة وبالشكل الذي يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة بها.

٣- المتغيرات الاجتماعية والثقافية Social and cultural variables

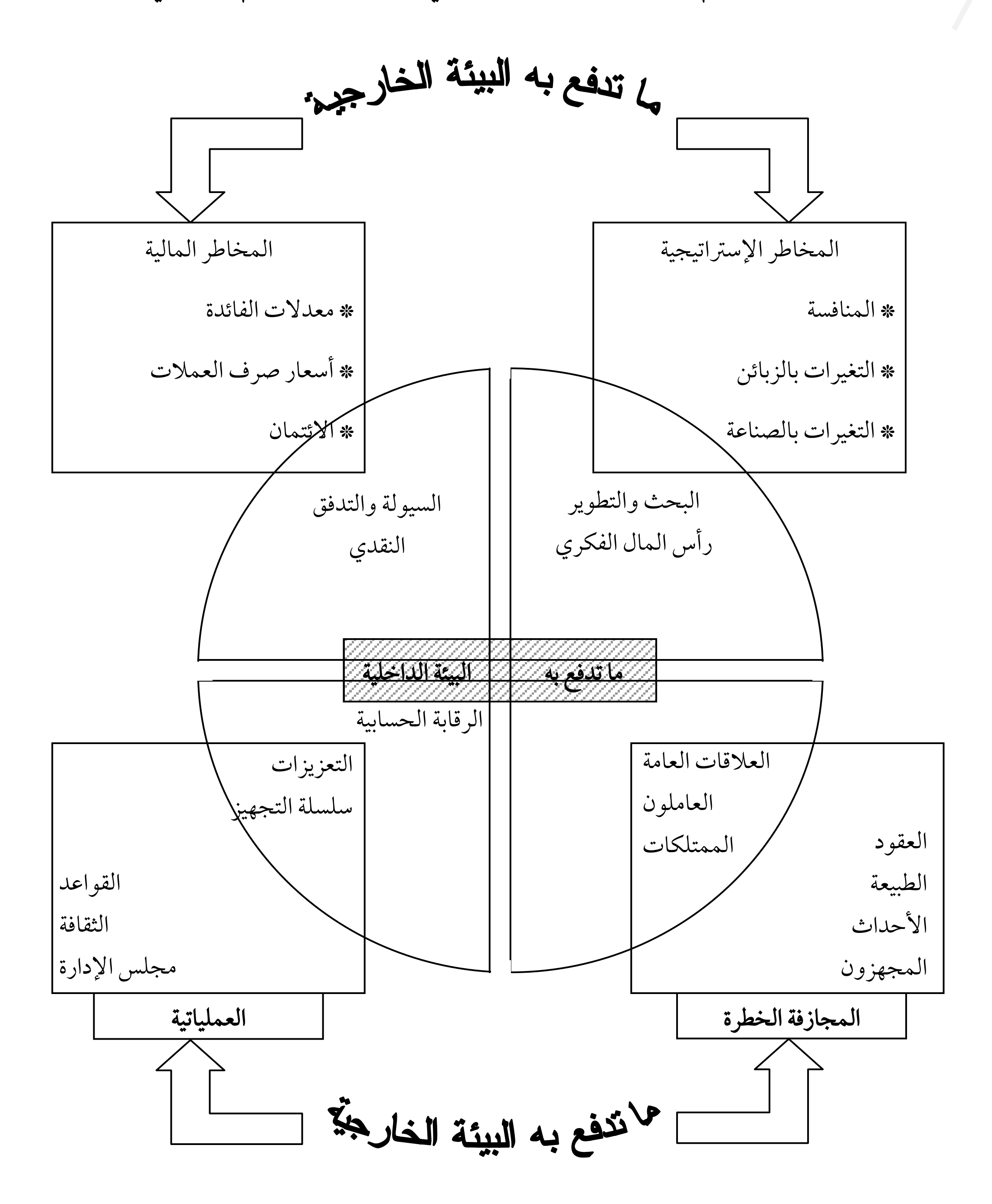
تؤثر المنظمات وتتأثر بالحياة العامة لأفراد المجتمع وان أداءها يمكن أن يؤثر على الوظائف والمدخرات ومستويات المعيشة، وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الأفراد والمنظمات بالمجتمع، ومن ثم مساءلة المنظمات عن مدى التزامها في الإطار الاشمل لرفاهية وتقدم المجتمع . وتتمثل المتغيرات الاجتماعية والثقافية بالقيم والعادات والتقاليد في المجتمع، ومن أمثلتها التغيرات في نمط المعيشة وبنسب نمو السكان والثقافة والتعلم والتدريس. ويظهر تأثير هذه المتغيرات في الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع وفي مقدرتها التسويقية والوظائف التي يمكن أن تؤديها ويكون ذلك التأثير في صورة فرص وتهديدات.

٤- المتغيرات التقنية Technical variables

يعد التطور التقني من خلال متغيراته من أهم التحديات التي تواجه المنظمات، ويعتمد مستقبل المنظمات وتطويرها على إدراك هذه التحديات والتي يتضح أثرها في العمليات التشغيلية، ومن أمثلة هذه المتغيرات: النفقات الإجمالية على البحث والتطوير، وحماية الاختراعات، والمنتجات الجديدة، وتحسين الإنتاجية. هذا ويبين الشكل رقم (١) التحليل الاستراتيجي لإبعاد بيئة التحكم المؤسسي.

□

الشكل رقم (١) : التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي



وقد أشار المعيار الدولي للتدقيق رقم ٥٧ الى المؤشرات التي يمكن ان تتعلق باستمرارية المنظمات، كالمؤشرات التشغيلية مثل فقدان مديرين أساسين بدون القدرة على تبديلهم، وخسارة أسواق رئيسية، أو حقوق وامتيازات، او تراخيص، او موردين أساسين، وصعوبات في الحصول على العمالة او المواد، أضافة الى المؤشرات المالية والمؤشرات الاخرى مثل التغير في التشريعات او السياسات الحكومية. ويلعب المدقق الخارجي دوراً رئيسياً في الكشف عن مدى استمرارية المنظمات الاقتصادية من خلال مراجعة محاضر اجتماعات الادارة، وشروط الاتفاقيات المختلفة، ومراجعة الاحداث اللاحقة وغيرها من اجراءات اخرى، فاذا لم يقتنع بقدرة المنظمة على الاستمرار يمكن ان يفصح عن ذلك من خلال تقريره، حيث يعتبر تقرير المدقق المنتج الملموس والمحصلة النهائية لعملية التدقيق التي يقوم بها وكذلك يعتبر وسيلة الاتصال التي تربط المدقق بالأطراف المستفيدة من عملية التدقيق مثل المستثمرين، والمقرضين، والجهات الحكومية، والادارة .. الخ، لذلك لابد من وجود اطار تنظيمي يحدد واجبات المدقق والمعايير التي يلتزم بها عند اعداد تقريره باعتباره يشكل احد الاركان الرئيسة للتحكم المؤسسي ويساهم بشكل كبير في تحقيق بعض مبادئ التحكم المؤسسي الاستراتيجي للمنظمات.

ويمكن النظر لتحليل البيئة المحيطة بالمنظمة من خلال العوامل الخارجية العامة والخاصة، وكذلك عوامل التحليل الداخلي للمنظمة، مستخدمين التحليل الرباعي بنقاط القوة والضعف والوقوف على المخاصر والفرص كما بالشكل رقم (...) التالي:

التحليل الشامل للبيئة الخارجية
(تأثير العوامل السياسية، الاقتصادية،
الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية والقانونية)
PESTEL Analysis

التحليل الداخلي
• البنية التنظيمية
• العاملون
• العمليات
• المالية
• التكنولوجيا

التحليل الرباعي
SWOT Analysis
نقاط القوة
الفرص
نقاط الضعف
المخاطر

التحليل الخارجي
• تحليل الصناعة
• تحليل الجهات ذات العلاقة
• تحليل الزبائن

العوامل الاستراتيجية

الشكل رقم (...) التحليل الرباعي الشامل لبيئة المنظمة

٢- تحليل البيئة الداخلية Analysis of the internal environment

لا تستطيع أي منظمة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك .ولهذا السبب يجب تقييم إمكانيات المنظمة ، وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي للمنظمة أي التعرف على أسباب ضعف وأسباب قوة المؤسسة. ويعني تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود. إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر جدوى وفائدة، نظرا لأهميته في بناء الإستراتيجية، وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها، ويقدم التحليل الداخلي معلومات تفصيلية عن كل أنشطة المنظمة كالمبيعات، الإنتاج، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة ..

وفقاً لذلك فإن البيئة الداخلية تتكون من مجموعة من المتغيرات تتمثل في الهيكل التنظيمي، الموارد، وثقافة المؤسسة، وتؤثر بشكل كبير على نشاطها من خلال نقاط ونقاط الضعف التي تكتسبها.

أولا- الهيكل التنظيمي Organizational Structure

يعرف الهيكل عادة بأنه التنظيم الرسمي للأدوار والعلاقات بين الأفراد في المنظمة والذي يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، ويشار إليه أحيانا بنطاق أو سلطة القيادة (وحدة القيادة) وعادة ما يوصف شكلياً بالخريطة التنظيمية، وبالرغم من أنه هناك نماذج هيكلية متعددة لا نهاية لها فإن بعض الأنواع من النماذج أكثر شيوعا في المنظمات وهي:

الهياكل البسيطة : وتصلح للمؤسسات ذات الحجم الصغير والتي تدار من قبل المالك نفسه.

الهياكل الوظيفية : تساعد على الاستفادة من المختصين والتعامل مع الإنتاج المعقد وهو يتناسب مع المؤسسات المتوسطة الحجم .

الهياكل المبنية على أقسام : يتناسب مع المؤسسات التي توجد بها عدة خطوط إنتاجية في العديد من الصناعات المترابطة ، وذلك قصد إيجاد نوع من التعاون بين هذه الأقسام .

هيكل المصفوفة : يستعمل عندما تكون البيئة الخارجية متغيرة ومعقد خاصة على مستوى الأسواق .

ثانيا : ثقافة المنظمة Culture of the Organization

تعرف الثقافة التنظيمية السائدة على انها : مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المنظمة، وتشمل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة، وتشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، ومن ثم على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها. وقد تؤدي الثقافة التنظيمية السائدة مجموعات من الوظائف منها :

- تساعد المنظمة على تعميق الإستقرار بها.
- تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمنظمة كحاجة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصلحة الشخصية الضيقة.

وقد اشار كل من بيتر و ووترمان في كتابهما الواسع الانتشار البحث عن التميز أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المنظمات الأكثر إيداعا .

ثالثا: الموارد المتاحة للمنظمة Resources in the Organization

تتمثل الموارد والامكانيات المتاحة في المنظمة فيما يلي :

١- الموارد التسويقية Marketing Resources: من خلال الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المنظمة بأوضاع أسواقها، ترويجها التسويقي، الامكانيات البشرية التكنولوجيا المتاحة...

٢- الموارد الماليةFinancial resources : الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة استخدامات الأموال بعقلانية، وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المنظمة واستخدمتاها والرقابة عليها.

٣- الموارد البشرية Human resources : تركز إدارة الموارد البشرية على تحسين درجة الملاءمة بين الأفراد والوظائف، واختيار وتدريب العاملين، وخلق المناخ الملائم إطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية.

٤- الموارد الإنتاجية Productive resources: تلك العملية المتعلقة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلع التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى الأسواق.

٥- موارد البحث والتطوير Research and development resources: تعتبر هذه الموارد بالغة الأهمية، نظرا لأن المنظمات التي لا تتساير مع مجالات التطور التكنولوجي، تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها.

حالة دراسية شركةIKEA إيكيا – تحليل SWOT وتخطيط الأعمال المستدام:

POSTED ON 22/11/2015 UPDATED ON 07/04/2016

من أكثر الشركات المعروفة دوليًا في مجال تأثيث المنازل شركة إيكيا. و قد نمت بشكل سريع منذ أن تأسست في العام ١٩٤٣، واليوم هي أكبر شركة معروفة في تجارة

التجزئة للأثاث بالأسلوب الاسكندنافي. وغالبية الأثاث في إيكيا هو من النوع (Flat-Pack) وهي عبارة عن قطع من الأثاث أو المعدات أو مواد البناء يتم تزويدها ضمن حزم مغلفة في صناديق مسطحة و تكون جاهزة للتجميع من قبل المشتري، مما يسمح بتقليل كلفة التغليف. وتتعامل إيكيا مع مجموعة واسعة من المنتجات تصل إلى ٩٥٠٠ منتج و تتضمن الأثاث المنزلي والإكسسوار. وتتوفر هذه المجموعة الواسعة من المنتجات في جميع متاجر إيكيا، ويمكن للعملاء طلب العديد من تلك المنتجات عبر الأنترنت من خلال موقع إيكيا الالكتروني. ويوجد ١٨ متجراً في بريطانيا حتى الآن، حيث تم افتتاح الاول في وارينغتون ١٩٨٧، وفي العام ٢٠٠٩ افتتح متجر إيكيا في دبلن أيضًا و هو الأول في ايرلندا.

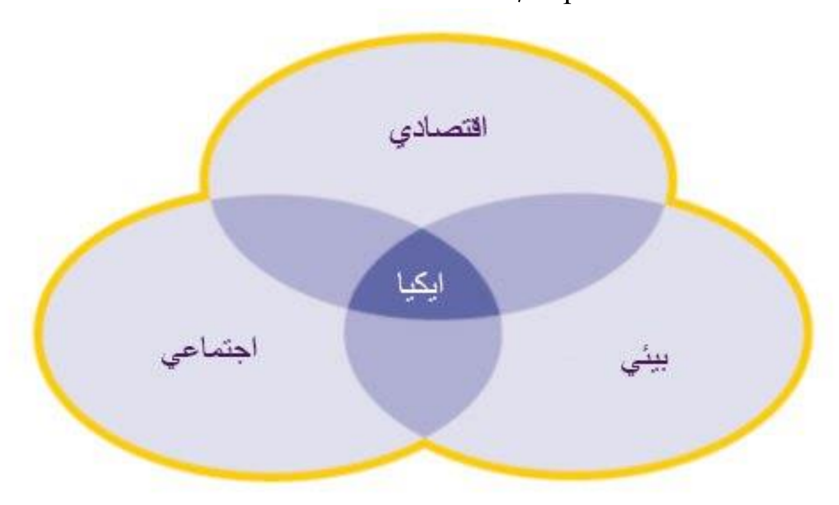
وتحتوي متاجر إيكيا مطاعم ومقاهي تقدم نماذج من الطعام السويدي، ولديهم أيضًا محلات صغيرة لبيع جميع المواد الغذائية السويدية من كرات اللحم المشهورة إلى المربى. وتتواجد المتاجر في جميع أنحاء العالم. وفي اغسطس ٢٠٠٨ أصبح لدى إيكيا ٢٥٣ متجرًا في ٢٤ بلدًا، بالإضافة إلى ٣٢ متجرا مملوكة و مدارة عن طريق الامتياز.

و استقبلت إيكيا ما مجموعه ٥٦٥ مليون زائرًا لمتاجرها خلال العام، إضافة إلى ٤٥٠ مليون زيارة لموقعها الالكتروني. ووصلت مبيعاتها إلى ٢١.٢ مليون يورو في عام ٢٠٠٨ بزيادة قدرها ٧٪. وأكثر المبيعات كأنت في المانيا، وامريكا، وفرنسا، وبريطانيا، والسويد. في العام ٢٠٠٨ افتتحت إيكيا ٢١ متجرًا جديدًا في إحدى عشر بلدًا، ومن المتوقع أن تفتتح أكثر من ٢٠ في العام ٢٠٠٩ كجزء من استراتيجيتها للنمو.

تعتبر الأسعار المنخفضة من الركائز الأساسية حسب مفهوم إيكيا وهي التي تجعل المشترين يرغبون بشراء منتجاتها. وتقترن استراتيجية السعر المنخفض بمجموعة واسعة من المنتجات المصممة فنيا بشكل جيد. وتلبي منتجات إيكيا كل مرحلة من مراحل وأنماط حياة عملائها الذين يأتون من جميع الفئات العمرية وأنواع الأسر المختلفة. ويعد هذا امرًا حيويًا في الأوقات التي تنخفض فيها مبيعات التجزئة وفي نفس الوقت يزيد من الأسواق المحتملة لإيكيا.

ظلت إيكيا تحرص على الناس والبيئة منذ تأسيسها، وقد وضعت رؤيتُها "خلق حياة يومية افضل للعديد من الناس" هذا الاهتمام في قلب أعمالها. واستجابت إلى قلق الجمهور المتزايد ضمن اختيارها لمجموعة منتجاتها، ومورديها، ومتاجرها و اتصالاتها. ورصدت أيضًا الفرص ضمن نطاق عملها لتوفير حلول مستدامة. ويشجع اهتمام إيكيا بالناس والبيئة على الاستفادة من المواد الخام و الطاقة بشكل أفضل، وهذا بدوره يحافظ على التكلفة المنخفضة ويساعد الشركة على لوصول إلى أهدافها نحو الاستدامة، ويكون لها تأثير إيجابي شامل على البيئة.

/http://businesscasestudies.co.uk



وضح هذه الحالة الدراسية السبب في الاعتقاد بأن الموقف البيئي القوي قد يكون ممارسة جيدة في قطاع الأعمال بالنسبة لشركة IKEA.

تحليل SWOT لشركة ايكا

تقع أهداف إيكيا في الاستدامة والتصميم البيئي (التصميم الذي يأخذ في اعتباره البيئة) في مركز استراتيجية أعمالها. وقد أطلقت خطة الاستدامة الجديدة لتقود الشركة حتى العام ٢٠١٥، وسوف تجمع فيما بين القضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. وتستخدم إيكيا تحليل SWOT لمساعدتها في تحقيق أهدافها، وهي اداة للتخطيط الاستراتيجي، وتساعد شركات الأعمال في التركيز على القضايا الرئيسية، و يعتبر تحليل

سوات المرحلة الأولى في التخطيط حيث يركز على نقاط القوة و الضعف والفرص والتهديدات لكل مشروع أو منظمة. نقاط القوة و الضعف داخلية، وهذا يعني أنها ضمن سيطرة شركات الأعمال، ويمكن أن تشمل مجالات التسويق، والتمويل، والتصنيع والتنظيم. أما الفرص والتهديدات فهي عوامل خارجية وهذا يعني أنها خارج سيطرة شركات الأعمال، ويمكن أن تتضمن البيئة، والأوضاع الاقتصادية، والتغيرات الاجتماعية، والتقدم التكنولوجي.

أمكن لشركات الأعمال خلق الفرص ومواجهة التهديدات من خلال الاستفادة القصوى من نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها. على سبيل المثال، من نقاط القوة لدى إيكيا هو الهدف الاستراتيجي بعدم استخدام مواد أكثر من اللازم في عملية الإنتاج لكل منتج. بالإضافة إلى ذلك، فأنها تقوم بتطوير خطة المنتج بحيث تزيد من استخدام المواد المعاد تدويرها.

فطاولة NORDEN تستخدم خشب من نوع Knotty، وهذا النوع من الخشب عادة ما يتم رفضه من قبل تجار التجزئة والمصنعين على أساس أنه غير صالح للاستخدام. لكن شركة IKEA قامت بجعل هذه النوع من الخشب جزءًا من تصميمها المميز.

أما كراسي OGLA فيتم صناعتها باستخدام النفايات الخشبية (النشارة الخشبية)، وطاولات LACK تستخدم البطاقات الصلبة بين صفائح الخشب من أجل تقليل الحاجة إلى الخشب الصلب.

عوامل القوة Factors of power

يمكن أن تشمل نقاط القوة الخبرة التسويقية المتخصصة للشركة أو موقعها الجغرافي. فعوامل القوة تشمل أي جانب من جوانب الأعمال التي تضيف قيمة للمنتجات والخدمات. وتشمل نقاط القوة في إيكيا:

علامة تجارية عالمية قوية و التي تجذب العملاء الرئيسين، و تضمن نفس الجودة العالية في جميع أنحاء العالم.

رؤيتها، «من أجل خلق حياة يومية افضل لكثير من الناس».

فكرة قوية تعتمد على أساس تقديم مجموعة واسعة من المنتجات ذات وظائف متعددة و بتصميم مميز و أسعار منخفضة.

تصميم جماهيري الوصول إلى التوازن المثالي بين الوظيفية والجودة والتصميم والسعر. أن وعي إيكيا لناحية الكلفة يعني أنها تأخذ الاسعار المنخفضة في الاعتبار عند تصميم كل منتج منذ البداية.

و تساهم نقاط القوة تلك في إيكيا بجعلها قادرة على اجتذاب و استبقاء عملائها.

من الطرق التي تقيس إيكيا فيها عوامل قوتها هي مؤشرات الاداء الرئيسية (KPI). وتساعد مؤشرات الاداء على تقييم التقدم في تحقيق الرؤية والأهداف طويلة المدى من خلال تحديد الأهداف ورصد التقدم الحاصل في تحقيقها. من الأمثلة على مؤشرات الاداء الرئيسية في شركة إيكيا هو نسبة الشركات الموردة التي تم اعتمادها من خلال IWAY، وهي طريقة إيكيا في شراء منتجات التأثيث المنزلي. ويحدد هذا المبدأ التوجيهي المتطلبات الاجتماعية والبيئية والتي تتوقعها إيكيا من مورديها.

وتمتلك إيكيا القوة أيضًا من خلال عمليات الإنتاج:

- زيادة استخدام المواد المتجددة_ قامت إيكيا بزيادة استخدام المواد المتجددة من ٧١٪ إلى ٧٥٪ في العام ٢٠٠٩.

استخدام أكثر ذكاء للمواد الخام زادت إيكيا من استخدام النفايات المعاد تدويرها أو المستصلحة في إنتاج الطاقة في جميع متاجرها من ٨٤٪ في العام ٢٠٠٧ إلى ٩٠٪ في العام ٢٠٠٩.

- لالتزامات بالحجم - تؤمن إيكيا بإنشاء شراكات طويلة الأجل مع مورديها من أجل تحقيق ذلك. من خلال الالتزام بشراء كميات كبيرة على مدار سنوات عديدة بالتالي يمكنها التفاوض على خفض الأسعار. وهذا بدوره يفيد الموردين أيضًا لأنهم سيحصلون على أوامر طلب مضمونة.
- وفورات الحجم - أي الشراء بكميات كبيرة و الحصول على أقل كلفة.
- التوريد من أماكن قريبة في سلسلة التوريد لتقليل تكاليف النقل.

- تسليم المنتجات مباشرة من المورد إلى متاجر إيكيا لتقليل تكاليف المناولة و التقليل من المسافات المقطوعة بالتالي التقليل من انبعاثات الكربون.
- استخدام أحدث التقنيات - كما هو الحال في كرسي OGLA والتقليل من استخدام المواد اللازمة لصنعه.

الفرص Opportunities

تستخدم شركات الأعمال عوامل قوتها من أجل الاستفادة من الفرص التي تنشأ، وتؤمن إيكيا أن تركيزها البيئي في عملها سيؤدي إلى نتائج جيدة حتى في الاسواق الحساسة للسعر. كما ورد عن الشركة:

«هناك فرص حقيقة لإيكيا من خلال توفير الحلول التي تتيح للعملاء بأن يعيشوا حياة أكثر استدامة في منازلهم، وتعمل إيكيا على تطوير حلول فعالة للعملاء لدعمهم على تدوير أو إعادة استخدام المنتجات المستخدمة بحيث أن لا يوجد منتج تنتهي حياته في النفايات، بل أنه سيدخل في منتجات جديدة في شركة IKEA

من الفرص التي تستفيد منها إيكيا ضمن جدول الاستدامة خاصتها:

- الطلب المتزايد على المنتجات الصديقة للبيئة.
- الطلب المتزايد على المنتجات قليلة الثمن، حيث أن الاتجاهات في المناخ المالي الحالي تتجه إلى التسوق اقل من المتاجر الغالية.
- النداءات بتقليل استخدام المياه وتقليل انبعاثات الكربون.
- لدى إيكيا مجالات للتركيز في عملها مع الاستدامة، و كل مجال يمكن أن تقوم إيكيا بدعمه بطرق مختلفة:
- لحلول الاستدامة في المنزل - تقدم إيكيا نصائح وأفكار عبر الإنترنت لهذا الغرض.
- الاستخدام المستدام للموارد - تسعى إيكيا للوصول إلى «صفر نفايات» أي لا يوجد منتجات يتم إرسالها إلى مكب النفايات، ومعالجة مياه الصرف الصحي وبرامج للحد من استخدام المياه.

- تقليل انبعاثات الكاربون_ تهدف إيكيا للحد من استخدام الطاقة، و الاعتماد أكثر على الطاقة المتجددة، و خفض استخدام النقل الجوي و التقليل من التعبئة والتغليف، و تشمل مبادرتها لعمليات النقل الصديقة للبيئة تخفيض رحلات العمل الخاصة بنسبة ٢٠٪ و ٦٠٪ بحلول العام ٢٠١٥.
- تطوير المسؤولية الاجتماعية. و تشمل سياسة IKEA تقديم الدعم للجمعيات الخيرية مثل الصندوق العالمي للحياة البرية واليونيسيف ومنظمة إنقاذ الطفولة.
- أن تكون منفتحة مع جميع أصحاب المصالح. وينطوي ذلك على بناء الثقة من خلال التواصل الجيد مع المستهلكين، وزملاء العمل، صانعي الرأي الرئيسيين والصحافة. الاستدامة هي الجزء الرئيسي في صورة IKEA.

نقاط الضعف والتهديدات Weaknesses and threats

نقاط الضعف Weaknesses

يجب على إيكيا الاعتراف بنقاط ضعفها من أجل تحسينها وادارتها. ويمكن أن يلعب ذلك دورًا رئيسيا في المساعدة على تحديد الأهداف و وضع استراتيجيات جديدة. يمكن أن تشمل نقاط الضعف في إيكيا:

- حجم ونطاق أعمالها العالمي الأمر الذي يجعل من الصعب عليها السيطرة على المعايير والجودة. بعض البلدان التي تصنع فيها منتجات إيكيا لا تطبق تشريعات للسيطرة على ظروف العمل. ويمكن أن يكون ذلك الحلقة الضعيفة في سلسلة توريد إيكيا، مما يؤثر على وجهات نظر المستهلكين عن منتجات إيكيا. نظام IWAY المستخدم في إيكيا يحرص على تدريب مفتشين لزيارة المصانع للتأكد من أن الموردين يلبون متطلباتها.
- الحاجة إلى منتجات منخفضة التكلفة. هذا يحتاج إلى أن تكون إيكيا متوازنة في أنتاج نوعية جيدة. تحتاج IKEA أيضًا إلى تمييز نفسها ومنتجاتها من المنافسين. وتؤمن IKEA بأنه ليس هناك حل وسط بين أن تكون قادرة على تقديم منتجات ذات نوعية جيدة وبأسعار منخفضة.

- تحتاج إيكيا للحفاظ على التواصل الجيد مع عملائها واصحاب المصالح الآخرين في أنشطتها البيئية. وحجم الأعمال يجعل ذلك مهمة صعبة. تقوم إيكيا بإصدار منشورات مطبوعة وإلكترونية (مثل الناس والبيئة) وتنفيد حملات تلفزيونية وإذاعية من أجل تمكين التواصل مع مختلف الفئات المستهدفة.

التهديدات Threats

إذا كانت الشركة تدرك التهديدات الخارجية المحتملة، فأنها يمكن أن تخطط لمكافحتها عن طريق توليد الأفكار الجديدة، و يمكن لإيكيا استخدام نقاط قوتها لمواجهة التهديدات في السوق. وتنجم التهديدات في إيكيا عن:

- الاتجاهات الاجتماعية مثل: البطء في دخول سوق الإسكان من قبل المشترين الذين يدخلون للمرة الاولى. ويعتبر سوق الإسكان هو السوق الأساسية لتسويق منتجات إيكيا.
- قوى السوق العديد من المنافسين يدخلون أسواق التأثيث و المنازل منخفضة السعر، تحتاج إيكيا إلى تعزيز المزايا الفريدة التي تتمتع به من أجل مواجهة المنافسين.
- العوامل الاقتصادية _ مثل الركود الذي يؤدي إلى التقليل في أنفاق المستهلكين والتقليل في الدخل المتاح بعد الأنفاق على السلع الأساسية (Disposable Income).

تتناول إيكيا هذه التهديدات بطرق مختلفة، وتقوم بإدارة التهديدات ونقاط الضعف من أجل تحقيق نتائج إيجابية.

فمثلًا:

الاتجاهات الاجتماعية Social trends : تقوم IKEA بوضع تعليمات عبر الأنترنت لتوجيه العملاء إلى حياة أكثر استدامة. هنا يمكن أن تركز على تقديم اثاث لتحسين المنازل في حال تباطؤ سوق الإسكان. وتقوم بدعم العملاء بالنصائح والأفكار على موقعها على شبكة الأنترنت للحد من تأثيرهم على البيئة وحفظ اموالهم . ويتم

تدريب الموظفين على الاستدامة، سواءً على مستوى ما تقوم به وكيف يمكن لها تحمل المسؤولية لتحقق الاستدامة.

قوى السوق Market forces : تعتبر إيكيا من الشركات الكبيرة بما يكفي للتمتع بمزايا و فورات الحجم الكبير، الأمر الذي يقلل من معدل التكاليف على المدى الطويل من خلال استخدام التكنولوجيا بشكل افضل مثلا، أو توظيف مديرين متخصصين. تعطي وفورات الحجم الكبير أيضًا شركات الأعمال ميزة تنافسية إذا تم عكس وفورات التكاليف إلى على الزبائن في شكل تخفيض اسعار. ويضع ذلك حواجز عالية امام الشركات الصغيرة التي تدخل إلى السوق.

العوامل الاقتصادية Economic factors : يخلق انخفاض اسعار منتجات إيكيا طلبا على تلك المنتجات بين العملاء في الأوقات المالية الصعبة. من المهم جدًا الحفاظ على أسعار منخفضة قدر الإمكان عند كساد اسواق التجزئة. تستهدف استراتيجية التسعير في إيكيا المستهلكين ذوي الدخول المحدودة، و تستهدف منتجاتها أيضًا ذوي الميزانيات العالية من خلال النوعية و التصميم الجيدين. يجب أن تضمن الشركة أن تكون معروفة بأن منتجاتها هي الارخص في السوق في المستقبل. وتلعب الاتصالات دوراً مهماً هنا.

الخلاصة:

IKEA هي العلامة التجارية العالمية المعروفة من بين مئات المتاجر في جميع أنحاء العالم. من أجل تحسين الأداء، يجب أن تقيم البيئة الخارجية والتنافسية لها من أجل الكشف عن الفرص الرئيسية التي يمكنها الاستفادة منها والتهديدات التي يجب التعامل معها. تستجيب إيكيا للقضايا الداخلية و الخارجية على حد سواء بطريقة استباقية وديناميكية باستخدام عوامل قوتها و الحد من نقاط ضعفها. من خلال ذلك، تصبح إيكيا قادرة على تحقيق النمو الذي تحتاج إليه للإبقاء على هوية قوية في السوق.

يجمع شغف IKEA بين التصميم وانخفاض الاسعار، الاستخدام الاقتصادي للموارد، والمسؤولية تجاه الناس والبيئة، وتظهر جميع منتجات الشركة وعملياتها وأنظمتها موقفها البيئي، على سبيل المثال، فإن الاستخدام الذكي للتعبئة والتغليف والتصميم تعني

أن كل البنود يمكن وضعها في صندوق والذي يعني أن رحلات تسليم أقل. الأمر الذي يؤدي إلى تقليل انبعاثات الكربون.

تؤمن IKEA بأنه لا يوجد حل وسط بين القيام بعمل جيد او أن تكون جيدًا، فهي تهدف إلى الذهاب أبعد من الربحية والسمعة. فهي عازمة على أن تصبح مثالًا رائدًا في تطوير أعمال مستدامة. الأمر الذي يؤدي إلى خلق حياة أفضل لعملائها. و قد توصلت IKEA إلى حقيقة مهمة في مجال الأعمال مفادها (أن تكون مستداما ومسؤولا فهو ليس بالأمر الجيد للعملاء وكوكب الارض فقط،، بل هو جيد أيضًا لأداء الأعمال).

خاتمة الفصل نؤكد من خلالها أن للتحليل الاستراتيجي أهمية بالغة في عملية التقييم المؤسساتي، باعتبار أن كل منظمة في الوقت الراهن تستخدم الادارة الاستراتيجية كأداة فعالة للوصول الى الاهداف المرجوة، والتحليل الاستراتيجي الذي يمثل مرحلة مهمة ضمن مراحل الادارة الاستراتيجية الهدف منه هو ابراز نقاط القوة والضعف الداخلية من خلال تقييم البيئة الداخلية، واكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات من خلال تقييم البيئة الخارجية، ومن خلال التحليل المزدوج للبيئة يتضح أن مزايا المنظمة محل الدراسة تتلخص في كونها تمتلك نقاط قوة تساعدها على اقتناص الفرص المتاحة ،لكن من جهة أخرى تواجه بعض المشاكل نظرً لوجود تهديدات خارجية تقابلها نقاط ضعف من الأداء الداخلي للمنظمة .وإن تأملنا قليلاً في نقاط الضعف نجد ان معظمها يمكن للمنظمة اجتنابها أو التخلص منها، فيما معناه أن المنظمة في حالة تحسينها تتمكن من مواجهة التهديدات من جهة واستغلال الفرص المتاحة من جهة أخرى. وعلى هذا الأساس لابد أن تتبع المنظمات احدى استراتيجيات النمو انطلاقا من التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي والذي نعتقد أنه يلعب دوراً فعالاً في عملية تقيم المنظمات ونهضتها المستقبلية.

الفصل الرابع

التخطيط الاستراتيجي

Strategic Planning

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- أهمية التخطيط الإستراتيجي.
- الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- فوائد التخطيط الاستراتيجي.
- منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية.
- معوقات التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الرابع
التخطيط الاستراتيجي
Strategic Planning

مقدمة:

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه. وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشته، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها. وينسحب ذلك على التخطيط لكافة شؤون الحياة المجتمعية والمنظماتية والفردية، بصفته العنصر الأساسي والفعال في عمليات التقدم والتنمية وزيادة كفاية وفعالية الأفراد.

ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المنظمات من أجل القيام بأعمالها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المنظمة استجابة للتغيرات البيئية. والواقع يشير الى انه ليس هناك حلاً سحرياً لمواجهة التحديات ومواصلة النمو والارتقاء، لكن التجارب أثبتت أن وجود نموذج مرجعي أو خطة عمل أو إطار تنفيذي هو الحل. وبالتحديد يمكن القول ان أحد الحلول المهمة في هذا المجال يكمن في وجود خطة استراتيجية معدة وفق منهجية محددة تشاركية تتسم بالوضوح والشمولية والتكاملية ومعممة على الجميع تتم عليها عمليات المراجعة والتقييم بصورة مستمرة يمكن أن تساعد المنظمة على البقاء والاستمرار والنهوض.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning Concept

التخطيط الإستراتيجي مصطلح مستمد من العمليات العسكرية، ويعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، توزيع الموارد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات

العسكرية، لمواجهة تحركات العدو، أو للخروج من مأزق، أو حصار، أو للانفضاض على العدو ومباغتته، أو لتحسين المواقع، أو لانتهاز فرص ضعف العدو.

ولا يختلف الأمر كثيراً إذا انتقلنا إلى مشروعات الأعمال، فالعدو أو الخصم في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال، وكذا الحال إذا تكلمنا عن التشكيلات، الموارد، المواقع، الحصار، وغيرها. إذاً التخطيط الإستراتيجي لا يعدو عن كونه أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع. تعددت الأفكار التي تناولت التخطيط الاستراتيجي فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المنظمات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة كونه يتضمن ترتيب محدد ونمط يتم التركيز عليه وعلى فاعليته، فالعملية تثير مجموعة من الأسئلة المتتابعة تساعد المخططين على اختيار الفرضيات وجمع ودمج المعلومات حول المستقبل، والتنبؤ بالبيئة المستقبلية التي ستعمل فيها المنظمة. وبالتالي فإن العملية عبارة عن مجموعة من القرارات حول ماذا ستفعل ؟ لماذا نفعل ذلك ؟ وكيف نفعل ذلك ؟ .

يرى مارتن بترسن (M. Petreson) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مدركة تتمكن من خلالها المنظمة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي أو تطور بعد ذلك الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها.

أما وارن جروف (Warren Groff) فيعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية قوامها الملائمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية للمنظمة وبين موارد البيئة الداخلية لها، بحيث تساعد على الاستفادة من نقاط القوة والسيطرة على نقاط الضعف، والإفادة من الفرص المتاحة والحد من المخاطر.

يعرف ستينر (Steiner) التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي:

١- مستقبلية القرارات Futuristic decisions :

حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والإفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميماً أو نموذجا للمستقبل المرغوب وتحديداً للوسائل المؤدية إليه.

٢- التخطيط كعملية Planning as a process :

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وبتحديد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.

٣- التخطيط كفلسفة Planning as philosophy :

يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

٤- التخطيط كبناء Planning as a building :

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية.

وهكذا نجد أن التخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم يهدف إلى اتخاذ قرارات أساسية وإجراءات تحدد ماهية المنظمة، وماذا تفعل؟ ولماذا تفعل ذلك ؟ من خلال التركيز نحو المستقبل. والتخطيط الاستراتيجي هو عملية استراتيجية لأنه يتضمن التهيؤ لأفضل الطرق استجابة للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة هذه الظروف مسبقاً، وأن تكون أهداف المنظمة واضحة وكذلك مصادرها، وأن

تكون واعياً للبيئة الديناميكية. فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن تحديداً متعمداً للأهداف (اختيار المستقبل المرغوب) وتطوير أسلوب لتحقيق هذه الأهداف.

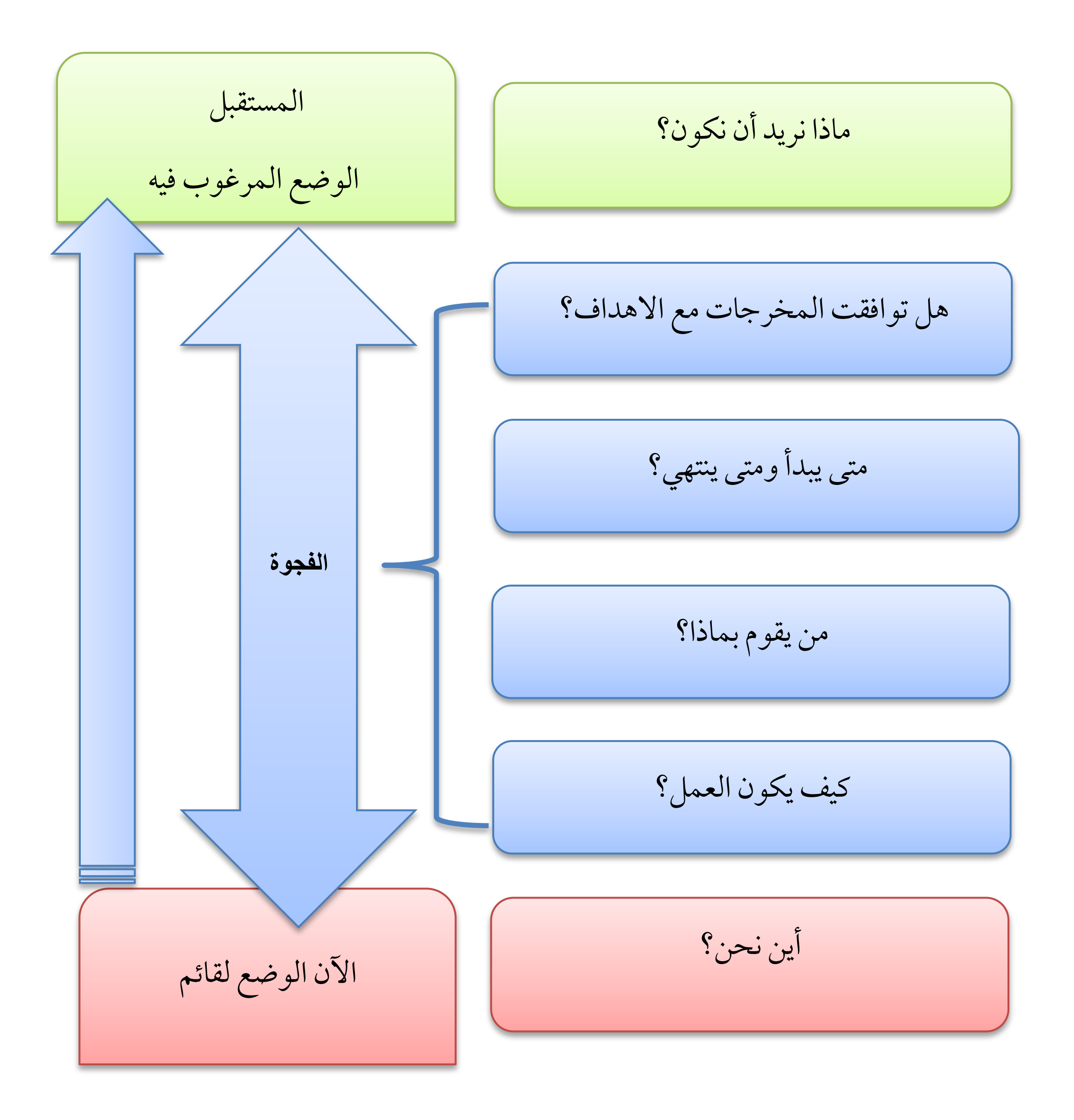
وحيث اننا لا يمكن أن نفعل كل شيء نريده، فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن أن بعض القرارات والإجراءات أكثر أهمية من الأخرى وجانب كبير من الاستراتيجية يقع في إطار صنع القرارات حول ما هي القرارات والإجراءات الأكثر أهمية لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

والتخطيط الاستراتيجي هو جهد عقلي منظم يهدف إلي استثمار كل الطرق والأساليب والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد أهداف أو غايات المؤسسة، وبناء الاستراتيجية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وتطوير مجموعة من الخطط الشاملة لدمج وتنسيق الأنشطة. إنه يهتم بالنواتج (ما الذي يجب فعله ؟) والوسائل (كيف يمكن فعله ؟).

ومن خلاصات التعريفات السابقة يمكن أن نعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه :

عملية توجيه لأنشطة المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، عبر تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات، ووضع غايات وأهداف وخطط اجرائية لردم الفجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب فيه.

ويمكن توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي من خلال الشكل التالي:



شكل (...) مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يبين الشكل (...) أن التخطيط الاستراتيجي يبدأ بالتفكير في أين نحن؟ وماذا نريد أن نكون؟ وهنا لا بد من رصد الفجوة بين الوضع القائم (الآن) والوضع المرغوب فيه

(المستقبل)، حتى ننطلق نحو المستقبل، وهذا يتطلب معرفة كيف يكون العمل؟ ومن يقوم به؟ ومتى يبدأ ومتى ينتهي؟ وهل توافقت المخرجات مع الأهداف؟ .

أهمية التخطيط الاستراتيجي The importance of strategic planning

يعد التخطيط الاستراتيجيّ واحدًا من أكثر المهارات المطلوبة لتولّي المواقع القياديّة المتقدمة، والقيام بالواجبات التي تفرضها طبيعة هذه المواقع أو المناصب حقّ قيام، كونه أحد أركان العملية الإدارية ويحدد وجهة المنظمة لمدّة طويلة وبعيدة، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل كافة، سواءً كانت هذه العوامل داخليّة أم خارجيّة، بحيث يتمّ تحديد الأهداف، والقطاعات المختلفة المستهدفة، فضلاً عن الأساليب التي ستتّبع من أجل الوصول إلى هذه الغايات.

وقد أصبحت قياس ثقافة الأمم ومدى تقدمها ونجاحها بوجود ثقافة التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى للارتقاء مجتمعاتها في جميع نواحي الحياة سواءً الثقافية أو الاقتصادية أو العلمية أو الاجتماعية أو حتى السياسية. فنجد مثلاً دولاً أصبحت في مقدمة الدول صناعياً واقتصادياً خلال فترة قصيرة من الزمن بعدما دمرت اقتصادها الحروب والفقر ومشاكل النمو السكاني، وذلك من خلال وجود ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى هذه الدول فأصبحت بفضله في مصاف الدول العالمية صناعياً واقتصادياً، ومثال على ذلك دول الشرق الأقصى ابتداءً باليابان ومروراً بكوريا الجنوبية وماليزيا وانتهاءً بالصين. ونجد أيضاً دولاً أخرى حافظت على تقدمها السياسي والعلمي والعسكري بفضل التخطيط الإستراتيجي وما يتبعه من إنفاق لا محدود على البحث العلمي القائم على ضرورة بقائها في مصاف دول العالم في هذه المجالات الحياتية، ومن أمثلة تلك الدول الولايات المتحدة الأمريكية، ودول أوربا الغربية، وفي مقدمتها بريطانيا وفرنسا وألمانيا. ونجد أيضاً دولاً صغيرة جداً لا تكاد تظهر على الخارطة العالمية أصبحت في مصاف الدول العالمية إعلامياً بسبب وجود التخطيط الإستراتيجي المبني على دراسات علمية متقدمة.

عندما نتحدث عن ضرورة وجود وانتشار ثقافة التخطيط الإستراتيجي فإننا نتحدث عن جميع قطاعات المجتمع المدني ابتداءً بالأسرة ومروراً بكل مؤسسة خاصة أو

عامة، صغيرة أو كبيرة وانتهاءً بالإدارة الحكومية والوزارة. فعندما تجد أن هذه المؤسسة لم تغير منهجها وتحسن من خدماتها خلال عدة سنوات فهذا دليل قاطع على عدم وجود ثقافة التخطيط الإستراتيجي الكمي والنوعي لدى هذه المؤسسة. وعندما تجد أو تسمع عن الفساد المنتشر في هذه المؤسسة وعدم إخلاص موظفيها فهذا دليل على وجود ما يُطلق عليه التخطيط الإستراتيجي العكسي الذي ينخر في جسم هذه المؤسسة. وعندما تجد أن هذه المؤسسة تنشغل بصغائر الأمور وحل المشاكل الفورية (قصيرة المدى) فقط وتترك كبائر الأمور والمشاكل بعيدة المدى فهذا دليل على عدم وجود هذه الثقافة، والعكس صحيح.

من المهم ذكره هنا أن ثقافة التخطيط الإستراتيجي يجب أن تكون من أهم أولويات جميع منظمات المجتمع المدني والحضاري الذي يريد أن يكون في مقدمة مصاف دول العالم ثقافياً واجتماعياً واقتصادياً وعلمياً ودينياً وسياسياً بل وحتى عسكرياً. والسؤال الذي يجب علينا أن نجيب عليه يتمثل في معرفة الإدارة أو الجزء من المنظمة التي يُناط إليها مهمة تطوير الخطط الإستراتيجية لهذه المنظمة والإدارات التي يجب عليها تنفيذ هذه الخطط، والإدارة التي يجب عليها المراقبة والتحقق من التنفيذ وتقييم ما تم تنفيذه من هذه الخطط. من المهم أيضاً أن تكون هذه الإدارات مختلفة ذات صلاحية شبه مطلقة وذات مرجعية عالية تتصل مباشرة برئيس أو مجلس الإدارة لهذه المؤسسة تطبيقاً لمبدأ وثقافة تعارض المصالح التي تكاد أن تكون غير موجودة في كثير من المجتمعات المدنية. ومن المهم معرفته أنه كلما كبرت المؤسسة كلما زادت أهمية وجود ثقافة التخطيط الإستراتيجي وأن وزارة التخطيط تُعتبر من أهم الوزارات في الدول المتقدمة لما تقوم به من دراسات وبحوث ميدانية تستخدم لتطوير هذه الاستراتيجيات والخطط المستقبلية. ومن المهم معرفته أيضاً أن ثقافة التخطيط الإستراتيجي يجب أن تزرع في عقول الشباب من خلال المناهج العلمية وبخاصة المناهج والبرامج التعليمية في الجامعات وبرامج التعليم والتميز المستمر لدى بعض المؤسسات لإيجاد جيل جديد ذي فكر وثقافة تطويرية. وكما ذكرت في مقالات سابق أتمنى أن نتبنى خططاً مستقبلية ذات طابع استراتيجي لتصبح بلادنا المباركة في مصاف الدول المتقدمة اقتصادياً وصناعياً.

علاقة التخطيط الإستراتيجي بالتخطيط

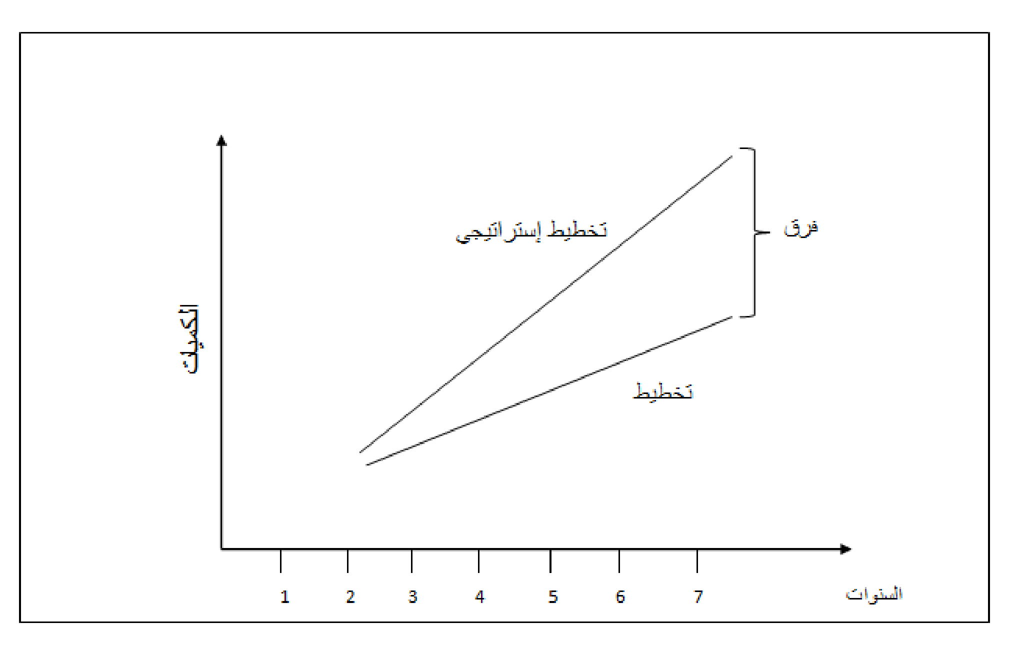
Relationship of strategic planning to planning

التخطيط: Planning

التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في الشركة، وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات.

التخطيط الإستراتيجي: Strategic Planning

التصميم والتبصر برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك.



شكل (2.1) الفرق بين التخطيط والتخطيط الإستراتيجي

ويوضح شكل رقم (.....) الفرق بين التخطيط، والتخطيط الإستراتيجي فالتخطيط هو امتداد للماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل وهو عادة ما يتم استناداً على التنبؤ، بينما يعتبر التخطيط الإستراتيجي ضرباً من ضروب اختراق حجب المستقبل، والغوص في عمق المستقبل لتحديد شكل المنظمة.

وإذا كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل، فإن تغيير نوعية هذا النشاط وشكله بالإضافة إلى حجمه يمثل ما يطلق عليه بالتخطيط الإستراتيجي.

نعود مرة أخرى ونركز على أن التخطيط الإستراتيجي هو:

١- نظام متكامل، يتم بشكل معتمد، وبخطوات متعارف عليها.

٢- نظام يحدد شكل ونشاط المنظمة في المستقبل.

٣- نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل، ويتضمن ذلك تحديد رسالة الشركة، أهدافها، التصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، جهود تخصيص الموارد.

٤- نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل، تحديد أعمال، وأنشطة الشركة في المستقبل.

٥- رد فعل لكل من نقط الضعف والقوة في أداء المنظمة، وللتهديدات والفرص الموجودة في البيئة، وذلك لتطوير وتنمية مجالات التمييز، والتنافس للمنظمة في المستقبل.

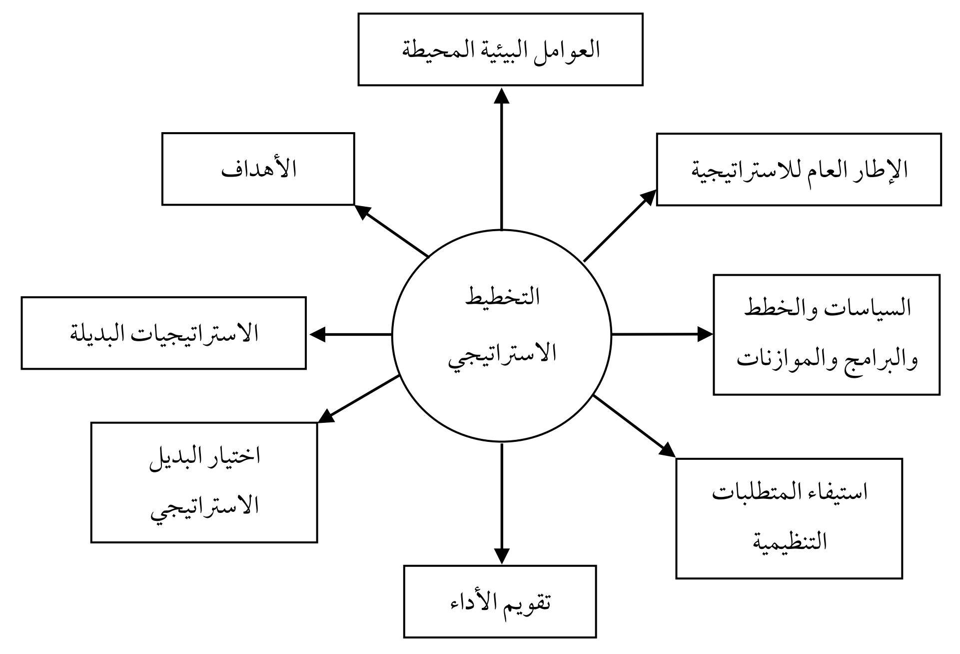
٦- أسلوب العمل على مستوى الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية، وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل الشركة.

٧- أسلوب تحديد النفع الذي سيعود على الأطراف ذات المصلحة للشركة، سواء كانت مزايا اقتصادية، أو غير اقتصادية، وهو ما يبرر بقاء الشركة.

التخطيط الاستراتيجي و التخطيط التكتيكي

Strategic planning and tactical planning

ينظر للتخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، وضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة. ويتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية الموضحة في الشكل (...) التالي .



شكل () عناصر التخطيط الاستراتيجي

كما يظهر من الشكل أعلاه فإن التخطيط الاستراتيجي المتكامل يجب أن يشمل كل العناصر من حيث :

وضع الإطار العام للاستراتيجية . دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة . تحديد الأهداف والغايات . وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها . اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئة المحيطة . وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ، ووضعها في شكل برامج زمنية . تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة . استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية .

وبصفة عامة يتسم التخطيط الاستراتيجي بالخصائص التالية :

أ – الشمول والتكامل . وذلك يتطلب دراسة العوامل البيئية المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية، والنظر إليها بصورة شاملة. هذه العوامل تتضمن العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية ..إلخ . ونظرا لأن هذه العوامل ذات طبيعة متغيرة فإن ذلك يتطلب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة .

ب– المرونة . يجب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئة المحيطة ، وأن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

وتسفر عملية التخطيط عن ثلاثة أنواع من الخطط :

الخطة الاستراتيجية. وخطط تكتيكية متوسطة الأجل. وخطط تكتيكية قصيرة الأجل .

أولاً – الخطة الاستراتيجية the strategic plan

الخطة هي خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنشأة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف. وتعتبر الخطة الاستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب – مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم، احتياجات القوى البشرية، ...الخ .

وتتميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين ٥ – ١٥ سنة. ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا . كذلك يجب أن تتميز بالمرونة، وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، وكإطار لتوجيه القرارات في المنشأة .

ثانياً – الخطط التكتيكية متوسطة الأجل Medium-term tactical plans

يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنشأة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيزات، .. وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف

والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية. ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين ٣ – ٥ سنوات. ومجال الخطط هنا يكون محدداً بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل. وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبيا مقارنة مع الخطط الاستراتيجية .

ثالثاً – الخطط التكتيكية قصيرة الأجل Tactical short-term plans

تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية . وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجداول الإنتاج، ..الخ . ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل ، وتتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة . ومن خصائصها أيضا أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين . كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة .

إن مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي يؤدي إلى أن تتسم عمليات التخطيط بالاستمرارية حيث يتوافر بصفة مستمرة :

١- خطة للسنة التالية مباشرة – أي خطة سنوية لتحديد النشاط في السنة التالية هي الخطة التكتيكية قصيرة الأجل .

٢- خطة متوسطة الأجل للسنوات الثلاثة أو الخمسة التالية . ويتم سنويا تعديل هذه الخطة وذلك بإسقاط السنة التي انتهت .

٣- خطة طويلة الأجل لفترات من ٥- ١٥ سنة أو أكثر .

التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى

Strategic planning and long-term planning

بالرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعنى، إلا أنهما يختلفان في تأكيدها على البيئة «المفترضة». فالتخطيط بعيد المدى يعنى بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الأهداف على مدى عدة سنوات مع افتراض أن المعرفة (المعلومات) الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال تنفيذها. فعلى سبيل المثال في أواخر

الخمسينات وبداية الستينات كان الاقتصاد الأمريكي ثابتاً نسبياً وبالتالي يمكن التنبؤ به، لذلك كان التخطيط بعيد المدى مفيداً.

أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب أن تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة (وليس البيئة الأكثر ثباتاً المفترضة للتخطيط بعيد المدى). وبالتالي فان التخطيط الاستراتيجي يؤكد أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المؤسسة على الاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

Strategic thinking and strategic management

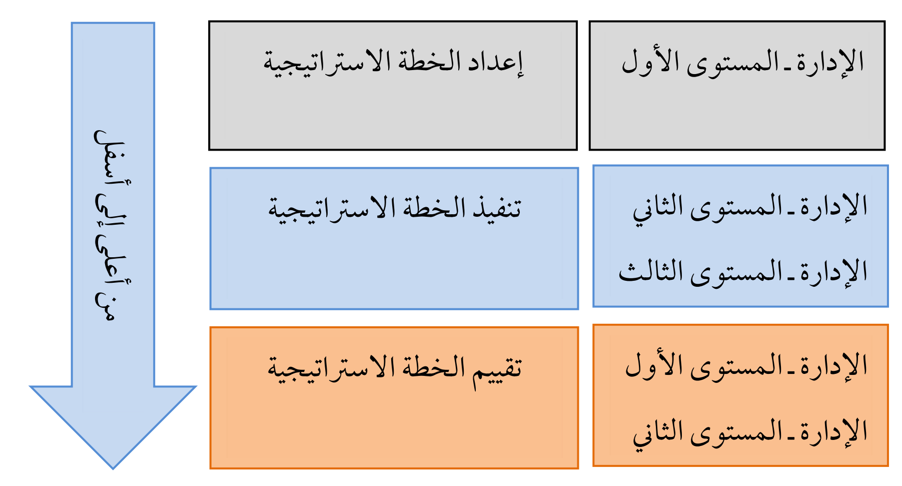
يكون التفكير الاستراتيجي مفيداً فقط عندما يدعم التفكير الاستراتيجي ويقود إلى الإدارة الاستراتيجية " الأساس للمنظمة الفعالة". ويعنى التفكير الاستراتيجي بالسؤال:" هل نفعل الشيء الصحيح ؟ وهو يستلزم المتغيرات الثلاثة التالية: غرض محدد، وفهم للبيئة خاصة القوى التي تؤثر أو تدعم تحقيق ذلك الغرض وكذلك الإبداع في تطوير استجابات فعالة لتلك القوى والمعوقات. أما الإدارة الاستراتيجية فهي تطبيق التفكير الاستراتيجي في قيادة المؤسسة، وهي تركز على المستقبل خلال سياق من التغيرات ولكن في بيئة يمكن التنبؤ بها نسبياً.

من المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي ؟

Who is responsible for strategic planning? □

هناك وجهتا نظر حول مسؤولية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، الأولى تعتمد أسلوب من أعلى الى أسفل، والثاني من أسفل الى أعلى، وفيما يلي توضيح مختصر لوجهتي النظر.

مسؤولية التخطيط الاستراتيجي من أعلى الى أسفل ويمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (...) التخطيط الاستراتيجي من أعلى الى أسفل

يبين الشكل رقم (....) أعلاه أن مسؤولية التخطيط الاستراتيجي من أعلى الى اسفل، حيث يبدأ التخطيط الاستراتيجي بمرحلة الاعداد والذي تتولاه الادارة العليا (المستوى الاول) ثم ينتقل الى مرحلة التنفيذ والذي تتولاه الادارة الوسطى والدنيا (المستوى الثاني والثالث) ثم مرحلة التقييم للخطة والذي تتولاه الادارة العليا (المستوى الأول) والادارة الوسطى (المستوى الثاني).

مسؤولية التخطيط الاستراتيجي من أسفل الى أعلى



شكل () التخطيط الاستراتيجي من أسفل إلى أعلى

يبين الشكل رقم (....) مسؤولية التخطيط الاستراتيجي من أسفل الى أعلى، حيث يبدأ التخطيط الاستراتيجي بمرحلة الاعداد والذي تتولاه الادارة العليا (المستوى الأول) والادارة الوسطى (المستوى الثاني) والادارة الدنيا (المستوى الثالث)، ثم ينتقل الى مرحلة التنفيذ والذي تتولاه الادارة الوسطى والدنيا (المستوى الثاني والثالث) ثم مرحلة التقييم للخطة والذي تتولاه الادارة العليا (المستوى الأول) والادارة الوسطى (المستوى الثاني).

وبالتالي يمكن القول بأن المسؤولية في التخطيط الاستراتيجي يمكن أن تأخذ عدة أشكال، وهي في كل الحالات مسؤولية تكاملية بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة، ويشارك فيها جميع العاملين، وإن كان ذلك بنسب متفاوتة حسب طبيعة المهمة الذي يشغلها العامل أو الموظف ودرجة وعيه ونضوجه وحجم مسؤوليته فيها.

الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي (مراحل التخطيط الاستراتيجي).
Stages of strategic planning

يمر التخطيط الاستراتيجي بثلاث مراحل رئيسة وهي:

١. المرحلة الأولى مرحلة اعداد الخطة الاستراتيجية (الجاهزية).
٢. المرحلة الثانية إعداد الرؤية والرسالة والقيم.
٣. المرحلة الثالثة مرحلة التقييم والتطوير.

أولاً: إعداد الخطة الاستراتيجية Preparation of the Strategic Plan (الجاهزية)

لكي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي لابد من تقويم مدى الجاهزية لذلك، خاصة مدى التزام العاملين في المنظمة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه إلى «الصورة الكبرى». أما إذا كانت هناك أزمة مالية تلوح في الأفق، أو أن المنظمة على وشك

الرحيل، أو أن البيئة مضطربة فإنه من غير المناسب القيام بالتخطيط الاستراتيجي. إن المنظمة الجاهزة للتخطيط الاستراتيجي يجب ان تكون قادرة على:

- تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب ان يناقشها التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد الأدوار (من يعمل ماذا ؟....)
- تشكيل لجنة للتخطيط.
- تطوير صورة مستقبلية للمؤسسة.
- تحديد المعلومات التي يجب جمعها لاتخاذ قرارات صائبة.

ثانياً: إعداد الرؤية والرسالة والقيم Prepare vision, message and values

رؤية المنظمة Vision of the Organization

«الرؤية» هي منظور مستقبلي للأوضاع يعكس تطلعات المنظمة نحو ما تريد إنجازه في مدى زمني محدد ومنظور.

ويجب أن تكون الرؤية واقعية، وصادقة، ومصاغة بطريقة جيدة، وسهلة الفهم، ومناسبة، وطموحه، ومستجيبة للتغيير. ويجب أن توجه الرؤية طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل. إنها يجب أن تتوافق مع قيم المنظمة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة.

ويمكن وصف "الرؤية" بأنها منارة تسترشد بها الخطط الإنمائية للإدارة على المدى الطويل.

أهمية صياغة الرؤية The importance of formulating vision

أهمية «الرؤية» هي في كونها قابلة للتحقيق. ولكي تكون كذلك، ينبغي أن تكون واقعية وطموحة في آن معاً:

☐ واقعية، أي تقوم على أسس علمية وعملية صلبة ومعطيات حقيقية. وتتأتى واقعيتها من كونها:

- مستمدة من التطلعات الإنمائية للمجتمع بشكل عام وللمنظمة بشكل خاص.
- تعكس في عمومها رغبات أفراد المجتمع، وتطلعات الفعاليات الاقتصادية والجهات الفاعلة والمؤثرة فيه.

- بعيدة كل البعد عن التخيلات والتقديرات التي لا أساس لها.

☐ طموحة، تعكس تطلعات الوزارة نحو أداء أفضل وفعالية أكبر، وتأخذ بالاعتبار:

- تطور الوعي المؤسسي والمجتمعي، والوعي الفردي للقيادات الإدارية وللموظفين.
- توفر أشكال الدعم الفني والمالي من الجهات الداعمة و/ أو المانحة.
- دعم المستجدات العلمية والتقنية.

كذلك، فإن هذه العناصر تشكل - بمجموعها - محفزاً قوياً ودافعاً حقيقياً للتقدم والإنجاز، ومرتكزاً لبناء "رؤية" طموحة، واقعية وقابلة للتحقيق.

رسالة المنظمة Message of the Organization

تعبّر "الرسالة" عن سبب وجود المنظمة وغرضها ومجال عملها وطريقته استناداً إلى تكليفها القانوني (mandate)، الذي ينص أيضاً على أهدافها العامة، شكلها التنظيمي ومهامها.

ورسالة المؤسسة هي كمقدمة الكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أن يذهب الكاتب وهي توضح بان الكاتب يعرف إلى أين يذهب. بالمثل فإن الرسالة تصف المؤسسة تماماً من خلال:

١. الغرض: ويعني لماذا تتواجد المنظمة، وما الذي تسعى لتحقيقه.
٢. العمل : ويعني الطريقة أو النشاط الرئيس الذي تحاول المنظمة من خلاله تحقيق الغرض.
٣. القيم : وتعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المنظمة أثناء سعيهم لتحقيق الغرض الذي أقيمت من أجله.

أهمية صياغة الرسالة The importance of letter formulation

تنبه أهمية رسالة المنظمة من أهمية وجودها في المجتمع، وتتضح أهمية رسالة المنظمة من خلال ما يلي:

١- توفير إطار عام لاتخاذ القرارات المتصلة بتحديد أهداف الخطة والمبادرات الهادفة لتحقيق غاياتها، والبرامج والمشاريع التي تتضمنها هذه المبادرات، والتي

يساعد وجودها على تحقيق "رؤية" المنظمة المستقبلية في المدى الزمني المحدد للخطة.

٢- تعريف الجمهور بطبيعة عمل المنظمة وأساليب عملها وأهدافها.

٣- زيادة تفهم المعنيين وأصحاب العلاقة للعمل الذي تقوم به المنظمة وتوجهاتها بهذا الخصوص، مع أخذ اختصاصها الوظيفي بعين الاعتبار.

٤- تحسين فهم الموظفين لمضمون عملهم وأهدافه، وبناء قناعات وقيم مؤسسية مشتركة بينهم وبين الإدارة، وصولاً لتوفير بيئة عمل صحية ومنتجة.

٥- القدرة على الاستجابة المرنة للتحولات الحاصلة في البيئة ومحاولة التكيف معها.

كتابة الرسالة Write the message

تعنى الرسالة بتوصيل جوهر وماهية المنظمة للعملاء والجمهور، والعناصر التالية ضرورية في تعريف ماهية المنظمة.

بيان الغرض: حيث يوضح غرض المنظمة ماذا تسعى المنظمة لتحقيقه: لماذا وجدت المنظمة؟ ما هي النتيجة القصوى لعمل المنظمة؟ وفي تحديد الغرض من الضروري التركيز على المخرجات والنواتج وليس على الطريقة.

بيان العمل: وهو يجمل العمل والأعمال (الأنشطة / البرامج) التي تقوم بها المنظمة لتحقيق غرضها. والرسائل غالباً تتضمن الفعل "يقدم" أو تربط الغرض بالأعمال.

القيم : وهي المعتقدات التي يتبناها أفراد المنظمة بوجه عام ويجتهدون لتطبيقها، فالقيم توجه أفراد المنظمة في أداء عملهم.

بالإضافة إلى العناصر الثلاثة السابقة، يمكن معالجة الأسئلة التالية خلال تطوير رسالة المنظمة :

- ما المشكلة أو الحاجة التي تحاول المنظمة معالجتها؟
- ما الذي يجعل منظمتك فريدة؟
- من المستفيد من عملك؟

قيم المنظمة Values of the Organization

القيم المنظمة هي المعتقدات أو المثل العليا التي يتشارك بها المنتمون إلى ثقافة أو بيئة ثقافية ما. وهي المبادئ التي يبني بها الأفراد حكمهم حول ما هو «جيد» وما هو «سيء»، وما هو «مرغوب فيه» أو «غير مرغوب فيه». يمكن وصف منظومة «القيم» في مجتمع/ مؤسسة ما بأنها المنظار الذي ينظر فيه الأفراد إلى الأمور والمسائل التي تتعلق بهم، بعملهم أو ببيئتهم.

وللقيم السائدة في الإدارة، وفي أوساط الموظفين بشكل عام، تأثير كبير، غير مُدرَك في الغالب، على سلوك المسؤولين والموظفين. ويظهر هذا التأثير بشكل واضح في القناعات التي يكونها الموظف عن واقعه ووضعه في العمل. وينعكس هذا الأمر على سلوكه العام، ويتجلى في كثير من الأحيان في مواقفه وممارساته في العمل.

أهمية صياغة قيم المنظمة:

The importance of formulating values of the organization

تظهر أهمية وضوح قيم المنظمة بالتعرّف على الثقافة المؤسسية السائدة في الإدارة هو المدخل لفهم مسألة الأداء التي يعوّل كثيراً على تأثيراتها في إنجاح عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية الموضوعة أو في إفشالها، ذلك أن النجاح والفشل هما نتيجة هذه الثقافة قبل أن يكونا ناتجان عن عوامل خارجية. فإذا ما كانت العوامل الخارجية ملائمة وكانت الثقافة المؤسسية في الإدارة سلبية (متراخية، مهملة، غير مبالية، أو فاسدة...)، فإن فرص نجاح التطبيق تتدنى كثيراً حتى تكاد تنعدم (في بعض الأحيان). وعلى العكس من ذلك، فإن فرص النجاح تكون أفضل إذا ما كانت الثقافة المؤسسية السائدة إيجابية، حتى في ظل ظروف خارجية غير مواتية تماماً.

من جهة أخرى فإنه من المفيد التعرف على منظومة "القيم" السائدة في المجتمع ومراقبة تأثيراتها، الإيجابية والسلبية، على عمل الإدارة، ونظرة المجتمع (أو بعضه على الأقل) إليها وتقييمه لأدائها وأساليب عملها، ورؤيته لمدى تجاوبها مع ملاحظاته وطلباته. ومن المفيد كذلك التعرّف على الثقافة السائدة في أوساط الجهات الخارجية صاحبة العلاقة (External Stakeholders)، وعلى المبادئ و"القيم" التي يعمل بهديها

والتي تحكم علاقته بالإدارة. ولابد من التأكيد على أن تأثير البيئة القيمية لهذه الجهات على فعالية أداء الإدارة قد يكون كبيراً، إيجاباً أو سلباً، وقد ينعكس على تقبل الجمهور لمستوى الأداء المتأثر بتعاون «شركاء» الإدارة الخارجيين، على اختلافهم.

للبيئة الثقافية العامة والمؤسسية تأثيرات مختلفة القوة على عمل الإدارة وعلى أدائها كونها يمكن أن تدعم عمل الإدارة أو تعرقله أو تحد كثيراً من اندفاعته وزخمه و/أو من قدرته على الوصول إلى "الزبائن" والفئات الاجتماعية التي يستهدفها.

ثالثاً : مرحلة تقييم الوضع الحالي للمنظمة

Assessment phase of the current status of the organization

إن تقييم الوضع الحالي للمنظمة يعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة، وكذلك المعلومات حول الأدوار اتجاه القضايا الحساسة التي تواجهها المنظمة والتي يجب أن تتضمنها خطتها الاستراتيجية، مثل قضايا التمويل، فرض البرامج الجديدة، تغير القوانين أو تغير احتياجات العملاء، وهكذا...

الأمر المهم هنا هو اختيار القضايا الأكثر أهمية من أجل معالجتها. وهنا يتم عمل تقييم ذاتي داخلي للخطة لاستراتيجية، وتقييم خارجي كذلك، وفي ضوء هذا التقييم يتم وضع خطط للمراجعة والتطوير المستمر. وتستمر هذه المرحلة من بداية تنفيذ الخطة الاستراتيجية إلى نهاية التنفيذ، وتتم بواسطة أدوات خاصة تعتمد على مؤشرات النجاح الموضوعة في الخطة الإجرائية.

تشتمل عملية التقييم على عملية جمع المعلومات والبيانات حول الأهداف والأنشطة التي يتم تنفيذها ضمن إطار التخطيط الاستراتيجي وقياس مدى تحقق الأهداف باستخدام البيانات والمعلومات التي تم جمعها، وهذه البيانات والمعلومات قد تكون:

- مالية أو غير مالية.
- تتعلق بأهداف قصيرة الأمد أو طويلة الأمد.
- تتعلق بالأداء (المستقبل) أو الإنجاز (الماضي).
- تكون كمية أو نوعية.

تشمل عمليات التقويم والمتابعة الخطوات الأساسية:

١. تحديد ما يجب قياسه حيث تقوم الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بتحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقويمها، وتوفر إمكانية قياس هذه النتائج بشكل موضوعي وثابت.

٢. وضع معايير ومؤشرات للقياس: وفي هذه المرحلة يتم وضع معايير ومؤشرات لقياس أداء العمليات المختلفة داخل المنظمة.

٣. إجراء قياس الأداء: ويتم هنا قياس الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة في الخطة باستخدام المعايير والمؤشرات المحددة سابقا. ويجب إجراء القياسات في أوقات محددة مسبقة.

٤. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له: وفي هذه الخطوة تجري مقارنة الأداء الفعلي الذي تم قياسه مع الأداء المرغوب فيه والمخطط له. والهدف هو تحديد الانحرافات إن وجدت مع ملاحظة ضرورة وجود درجة سماح محددة مقبولة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط له.

٥. اتخاذ اجراءات تصحيحية : فبعد إجراء عملية المقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له يجب اتخاذ اجراءات تصحيحية إذا وقع الأداء الفعلي للمنظمة خارج درجة السماح المحددة. وفي هذه الحالة يجب تحديد ما يلي:

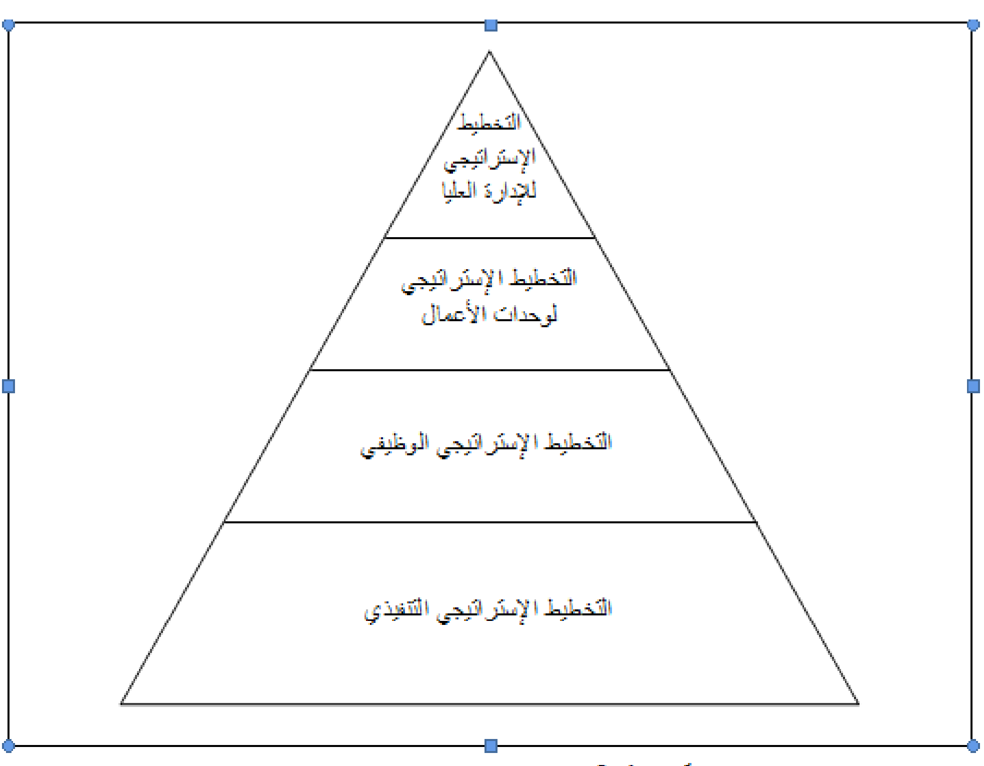
- أسباب الانحرافات في الأداء الفعلي.
- كيفية تطبيق العمليات والأنشطة المختلفة، وهل تتم بشكل صحيح أم لا ؟
- ملائمة العمليات والأنشطة المختلفة مع المستويات والأهداف المرغوبة.

مستويات التخطيط الإستراتيجي Strategic planning levels

التخطيط الإستراتيجي لا يوضع فقط على مستوى الإدارة العليا، بل أن كل المديرين في كل المستويات الإدارية يشاركون في وضع الخطط الإستراتيجية، كل في مستواه. فحينما يقوم المديرون الوظيفيون (مثل مديرو الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والموارد البشرية) بوضع خططهم في ضوء استراتيجيات المنظمة يعتبر ذلك تخطيطاً

استراتيجياً، ويطلق عليه التخطيط الإستراتيجي الوظيفي. وحينما يقوم المديرون التنفيذيون بوضع خططهم تباعاً يطلق على ذلك بالتخطيط الإستراتيجي التنفيذي.

ويوضح شكل (.....) مستويات التخطيط الإستراتيجي عبر المستويات التنظيمية المختلفة وهو ما سيلي تفصيله بعد الشكل.



شكل (3.1) مستويات التخطيط الإستراتيجي

- التخطيط الإستراتيجي للإدارة العليا Corporate Strategic Planning

كما يطلق عليه التخطيط الإستراتيجي الكلي، وهو يوضع بواسطة مجلس الإدارة، التي تضع نصب عينيها على أهداف المشروع كله، وعليه يتأثر المشروع كله بها. ويركز التخطيط الإستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات، وأسواق، ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارات المشروع، والتغيير في شكل التنظيم، والذي يهدف

إلى إنجاز أهداف المشروع. وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الإستراتيجية طويلة الأجل.

٢- التخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال Planning Business Unit Strategic

ويظهر هذا التخطيط الإستراتيجي إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد، أو الأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نواتجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، ويطلق على هذه الوحدات ما يسمى وحدات الأعمال الإستراتيجية Strategic Business Unit، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ الاستراتيجيات المناسبة لظروفها من المنافسين، الأسواق، المنتجات، الاستثمارات، وغيرها، وهي استراتيجيات تحاول الوحدة أن تعطيها قدرة عالية على التنافس، الابتكار، اختراق الأسواق والربح.

٣- التخطيط الإستراتيجي الوظيفي Functional Strategic Planning

وهو تخطيط استراتيجي في المجالات الوظيفية للمنظمة. والمجالات الوظيفية تشمل الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والموارد البشرية. وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية. وعليه، يضع مدير كل مجال نصب عينيه الإستراتيجية الكلية (واستراتيجيات وحدات الأعمال) عند وضعهم للاستراتيجيات الوظيفية. ففي ظل استراتيجية كلية مؤداها ضرورة الريادة في السوق، على سبيل المثال، قد يرى مدير التسويق ضرورة مضاعفة المبيعات، وقد يرى مدير الموارد البشرية ضرورة تصغير العمالة، وقد يرى مدير التمويل ضرورة إعادة استثمار نصف الأرباح القابلة للتوزيع، وقد يرى مدير الإنتاج ضرورة الاهتمام بالجودة الشاملة. وهذا النوع من التخطيط قد لا يسمى استراتيجيات وظيفية في الممارسة الفعلية للمنظمات، وإنما قد يسمى خطط او سياسات الإنتاج، وخطط التسويق، وخطط التمويل، وخطط وسياسات الموارد البشرية، وخطط نظم المعلومات، وغيرها من الخطط الوظيفية.

٤- التخطيط الإستراتيجي التشغيلي Operational Strategic Planning

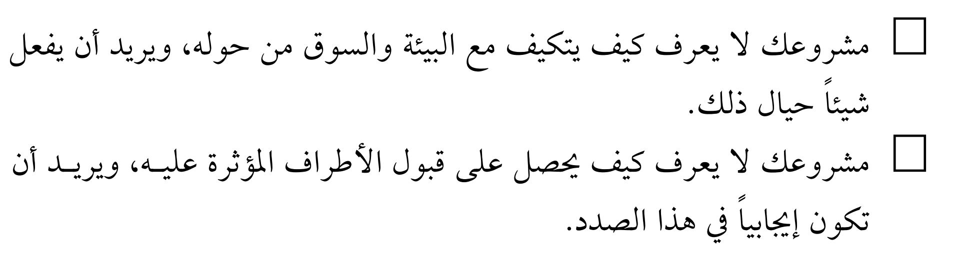
وهي استراتيجيات تنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية الموضحة أعلاه. والقضايا هنا قضايا عاجلة وسريعة، وتحتاج إلى قرار قوي وسريع ومرحلي، وتظهر الحاجة إلى مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة، أو فرص سانحة، ولا تتحمل التأخير، ومن أمثلتها الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بمواجهة تهديدات معينة من دخول منافس جديد، أو انخفاض المبيعات في سوق معينة، كما أن من أمثلتها الاستراتيجيات الإنتاجية الخاصة بمواجهة انخفاض الإنتاج في إحدى صالات الإنتاج، أو هلاك جزء كبير من آلات المصنع، أو الارتفاع المفاجئ في حوادث العمل والإصابات، أو ضرورة الاستفادة من ابتكار ما قدمه أحد العاملين في إنتاج السلعة الرئيسية، ويلاحظ أن الاستراتيجيات في هذا المجال هي استراتيجيات خاصة بالتشغيل الجاري لأنشطة المشروع، وبالتالي فقد تمثل نوعاً من التصرفات اليومية أو قد تغطي أسابيع وشهور وحتى سنة كاملة. كما أن هذا النوع قد لا يسمى استراتيجيات في الواقع العملي، وإنما قد يسمى الخطط التنفيذية، أو الخطط التشغيلية، أو جداول العمل، أو خرائط التنفيذ، أو ميزانيات تقديرية.

خلاصة القول في هذ الشأن أن الإدارة العليا بالمنظمة (وعلى الأخص مجلس الإدارة) مسؤول عن التخطيط الإستراتيجي الكلي، والذي يحدد التحركات الرئيسية للمنظمة وفقاً لريتها ورسالتها، ووفقاً لتحليلات البيئة، كما أن الإدارة العليا مسؤولة عن متابعة انسياب جهود التخطيط الإستراتيجي عبر المستويات التنظيمية الأدنى، وعليها أن نتأكد أن التخطيط الإستراتيجي الكلي يمكن ترجمته إلى تخطيط استراتيجي على مستوى وحدات الأعمال، ثم تخطيط استراتيجي وظيفي (على مستوى الإدارة الوسطى)، ثم بالتبعية إلى تخطيط استراتيجي تشغيلي (على مستوى الإدارة الدنيا). وانسياب التخطيط الإستراتيجي عبر كل المستويات يعني ضرورة وجود مشاركة من كافة المستويات في مثل هذا التخطيط، وتنسيق بين أنواع الخطط.

متى نتحاج إلى تخطيط استراتيجي When we need strategic planning

إن مشروعك يحتاج إلى تخطيط استراتيجي في ثلاثة أحوال:

- ☐ مشروعك لديه أهداف طويلة المدى ويريد أن يبدأ الآن في تحقيقها.



☐ مشروعك لا يعرف كيف يتكيف مع البيئة والسوق من حوله، ويريد أن يفعل شيئاً حيال ذلك.

☐ مشروعك لا يعرف كيف يحصل على قبول الأطراف المؤثرة عليه، ويريد أن تكون إيجابياً في هذا الصدد.

١- لأن التخطيط الإستراتيجي يركز على تلك التصرفات القوية الخاصة بتحقيق الأهداف الطويلة الأجل، وأهم هذه التصرفات تخصيص الموارد، وعليه تتحدد تصرفات المديرين بأن تأخذ الطابع التجاري، والتسويقي، المالي؛ حيث يغلب عليهم حساب المبيعات وتقبل المستهلك لسلع المشروع، والعائد، والتكلفة من المبيعات بطريقة عقلانية، ورشيدة تؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرارات تهدف إلى تحقيق الأهداف الطويلة الأجل، والتي يمثل الربح فيها جانب قوي بالطبع.

٢- لأن التخطيط الإستراتيجي يركز على تلك التصرفات القوية الخاصة بالتكيف بين البيئة وبين المشروع، فإذا أشارت البيئة إلى عدم تقبل السوق لمنتجات معينة فعلى المشروع أن يكون مرناً وأن يغير نوع أو جودة المنتجات بشكل يناسب رغبات المستهلك. والبيئة لا تشير فقط غلى المستهلكين، وإنما تشير إلى أطراف أخرى هامة يجب التكيف معها، ومن أهمها المنافسون، والحكومة، والمنظمات الاقتصادية والاجتماعية، كما أن البيئة قد تشمل أيضاً حصة المشروع في السوق، وحجم السوق، وعدد المنتجات ويجب أن تركز تصرفات المديرين على تتبع التغييرات البيئية وتقديرها، وإيجاد التصرفات والاستراتيجيات التي تتناسب معها.

٣- لأن التخطيط الإستراتيجي يركز على تلك التصرفات القوية الخاصة بالحصول على قبول واقتناع الأطراف الداخلية والخارجية في المشروع لوجهة نظر إدارة المشروع في قضايا معينة، فالقضايا الهامة للمشروع قد تكون: لماذا ارتفع السعر؟ ولماذا زاد عدد المنتجات؟ ولماذا انخفض نطاق التوزيع؟ ولماذا وضع نظام للجزاء وللعقاب؟ ولماذا تغير نظام ساعات العمل؟ ولما تغيرت طريقة تمويل المشروعات الرأسمالية؟ إن هذه القضايا قد يصعب فهمها بواسطة أطراف المشروع، ويكون على مديري المشروع أن

يقدموا تفسيرات قوية وواضحة تبرر موقف المشروع من هذه القضايا، وتكون النتيجة هي قبول واقتناع أطراف المشروع بوجهة نظر إدارة المشروع.

فوائد التخطيط الاستراتيجي Benefits of Strategic Planning

١. يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.

٢. يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.

٣. يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسة وأهدافها.

٤. يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.

٥. يزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.

٦. تحديد الأولويات والمصادر اللازمة.

٧. زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.

٨. المساعدة في إدارة الأزمات.

منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية

Methodology for the preparation of the Strategic Plan

لابد للمخطط الاستراتيجي من وضع رؤية مرسومة بعناية ودراية تساعده على بناء مستقبل مبني على أفكار ذات خبرة، وقادرة على التنفيذ بمنطقية سليمة، وتتضمن منهجية أعداد الخطة الاستراتيجية مايلي:

- ☐ تشكيل فريق عمل من داخل المؤسسة «فريق التخطيط الاستراتيجي» برئاسة مدير المؤسسة وعضوية المدراء التنفيذيين في المؤسسة وعدد من الموظفين و أعضاء مجلس الإدارة.
- ☐ تنظيم ورشة عمل في اعداد الخطة الاستراتيجية واستراتيجية المخاطر.
- ☐ تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة من خلال التحليل الرباعي، نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- ☐ استخلاص عوامل النجاح الأساسية التي تحدد ملامح ورؤية ورسالة المؤسسة.
- ☐ إعادة النظر بصياغة الرؤية.

- ☐ إعادة صياغة رسالة المؤسسة بما يضمن التعبير عن هذه الرؤية ويمثل أبعاد البيئة الملائمة والآليات الكفيلة والمناسبة للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف .
- ☐ تحديد الأهداف الوطنية التي تساهم المؤسسة في تحقيقها من خلال اجتماعات متكررة للجنة التخطيط.
- ☐ تحديد الأهداف المؤسسية الاستراتيجية وربطها بالأهداف الوطنية من خلال اجتماعات متكررة للجنة التخطيط.
- ☐ اعتماد كل من الرؤية والرسالة والأهداف الوطنية والمؤسسية من لجنة التخطيط الاستراتيجي.
- ☐ تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- ☐ إعداد البرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الاستراتيجية وتحديد مراحلها الزمنية والجهة المسئولة عن التنفيذ.
- ☐ تحديد الأهداف التنظيمية وربطها بالأهداف المؤسسية.
- ☐ بناء خطط العمل التنفيذية للوحدات الإدارية المختلفة.
- ☐ اعداد استراتيجية المخاطر.
- ☐ إعداد مصفوفة للمعايير ومؤشرات الأداء التي ستعتمد في قياس الأداء المؤسسي.
- ☐ إعداد مسودة الخطة ومناقشتها مع لجنة التخطيط الاستراتيجي والتصديق عليها.
- ☐ رفع الخطة لاعتمادها من قبل مجلس الإدارة بصورتها النهائية.

معوقات التخطيط الاستراتيجي Strategic planning constraints

هناك معوقات عديدة يمكن أن تواجه المخطط الاستراتيجي، من أبرزها :

- ☐ الخوف من التخطيط (التخطيط يعني التغيير في غالبية الأحيان).
- ☐ قلة الإيمان بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القيادات العليا وبالتالي عرقلته.

- ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين أو العاملين في الإدارة أو القسم المني بذلك.
- حاجة خطوات التخطيط الاستراتيجي للممارسة والتدريب والتطوير المستمر.
- عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل التي يمكن أن تتاح في ظروف مستقبلة.
- عدم رغبة السلطة العليا في المؤسسة في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون في هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة مما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف.
- عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المنظمة.
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وإهمال المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بتطور المؤسسة على المدى الطويل.
- تميل الإدارة إلى أن تقبل نظام التفكير أو التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النظام التقليدي.
- الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية.
- نظام الحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الاستراتيجية المرسومة للأجل الطويل.
- وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها أي دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم.
- عدم توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي يستجيب لمتطلبات المرحلة.
- عدم تشجيع التفكير الابتكاري إجمالا بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط.

□

التخطيط الاستراتيجي وفق منظور اسلامي
Strategic planning according to an Islamic perspective

لم يكن التخطيط الاستراتيجي وليد الحضارة الحديثة كما يتصور البعض، فالتخطيط معلم بارز ووسيلة أساسية ومرتكز انطلقت من خلاله حضارة الإسلام ودعوته، وتجلت بأعمق معانيه سنة الحبيب المصطفى وسيرته. بينما فكرة التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال نشأت مطلع العقد السادس من القرن العشرين، في الولايات المتحدة الأميركية، ثم انتشرت بعد ذلك في أوروبا ودول العالم الأخرى. وفي التسعينيات من ذات القرن، دخلت هذه الفكرة إلى الجامعات.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد مكونات الإدارة الاستراتيجية، التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل. والتخطيط الاستراتيجي بالمفهوم الاسلامي ينظر إليه بأنه: «أسلوب عمل جماعي، يأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات مستقبلية وعلى الأمد البعيد، وينهج الأسلوب العلمي متحسباً لتغيرات في البيئة، معتمداً على منهج فكري عقدي يؤمن بالقدر ويتوكل على الله، ويسعى لتحقيق هدفٍ شرعي، هو عبادة الله وتعمير الكون».

والمعروف أن التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية، تهدف إلى دعم القادة ليكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم. وبذلك، فهو أداة إداريّة تساعد المنظمة في أداء عملي أفضل، وتركيز نظريّتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها، وهو أداة لضمان أن يعمل أفراد باتجاه تحقيق الأهداف نفسها. وانطلاقاً من هذه الأفكار فالتخطيط الاستراتيجي ليس وليد الحضارة الحديثة كما يدعي بعضهم. لأنه من أبرز معالم الحضارة الاسلامية، وتجلى ذلك في سيرة النبي محمد صلى الله عليه وسلم، وما أرشدت إليه آيات القرآن الكريم، ويزخر كتاب الله بالعديد من الآيات التي تُمثل التخطيطَ الاستراتيجي، والتي اتَّفق عليها كتَّاب الإدارة الإسلامية، ومن أهمها الآيات التي نزلت في سورة يوسف - عليه السَّلام - والتي تُمثل التخطيطَ الاقتصادي الربَّاني؛

حيث يقول – تعالى:﴿ وَقَالَ ٱلْمَلِكُ إِنِّىٓ أَرَىٰ سَبْعَ بَقَرَٰتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنۢبُلَٰتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَٰتٍ ۖ يَٰٓأَيُّهَا ٱلْمَلَأُ أَفْتُونِى فِى رُءْيَٰىَ إِن كُنتُمْ لِلرُّءْيَا تَعْبُرُونَ ﴿٤٣﴾ قَالُوٓا۟ أَضْغَٰثُ أَحْلَٰمٍ ۖ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ ٱلْأَحْلَٰمِ بِعَٰلِمِينَ ﴿٤٤﴾ وَقَالَ ٱلَّذِى نَجَا مِنْهُمَا وَٱدَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا۠ أُنَبِّئُكُم بِتَأْوِيلِهِۦ فَأَرْسِلُونِ ﴿٤٥﴾ يُوسُفُ أَيُّهَا ٱلصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِى سَبْعِ بَقَرَٰتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنۢبُلَٰتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَٰتٍ لَّعَلِّىٓ أَرْجِعُ إِلَى ٱلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿٤٦﴾ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِى سُنۢبُلِهِۦٓ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِى مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِى مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ ٱلنَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾ ﴾ [يوسف: ٤٣ - ٤٩].

قد جاء في كتب التفاسير لهذه الآيات أنَّ المطر والخصب سيأتي لمدةِ سبع سنوات متواليات، وأنَّ البقرَ هي السنين؛ وذلك لأنَّها تثير الأرضَ التي تستغلُّ فيها الزروع والثمرات، وهن السنبلات الخضر، ثُمَّ قام يوسف بتوجيههم إلى ما يفعلونه في تلك السنين، وذلك بادخار ما استغلوه في السنوات السبع في سنبله؛ ليكونَ أبقى له، وأبعد من إسراع الفساد إليه، إلاَّ القدر أو المقدار الذي يَحتاجونه للأكل؛ بحيث يكون قليلاً، ونهاهم عن الإسراف؛ لكي يستفيدوا في السبع الشداد، وهن السبع المحل التي تعقب السنوات السبع المتواليات، وقد بشَّرهم يوسف بأنه سيأتي عام غيث بعد عام الجدب؛ حيث تغل البلاد ويعصر الناس الزيت وغيره، كما كانت عليه عادتهم في السابق، كما اعتُبرت من قِبَلِ بعضِ الكُتَّاب بأنها موازنة تخطيطية عامة؛ حيث قام يوسف – عليه السَّلام – بعملية الموازنة بين إنتاج ادِّخار واستهلاك القمح في مصر[٦]، كما وضح لنا القرآن اضطلاع يوسف بدَوره الإداري المالي الفعَّال في إدارة أموال الدولة؛﴿ قَالَ ٱجْعَلْنِى عَلَىٰ خَزَآئِنِ ٱلْأَرْضِ ۖ إِنِّى حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴾[يوسف: ٥٥].

وفي التخطيط الاستراتيجي لبناء الدولة المسلمة وحمايتها، يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿ وَأَعِدُّوا۟ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ ﴾ [الأنفال: ٦٠]. وفي هذه الآية دعوة للقيادة الحكيمة بالعمل والتخطيط والاستعداد لمواجهة أمر مستقبلي. وفي هذه الآية الكريمة دعوة للقيادات الإدارية بالعمل والتخطيط والاستعداد لمواجهة المستقبل وكل ما قد يحدث لدار الإسلام وأمنه، والقوة هنا تفهم بمفهوم العصر بالقوة الفكرية والعلمية

والبدنية التي تساعد في بناء الرجال الأشداء الأقوياء في إيمانهم ومعتقدهم وبمعرفتهم العلمية وسلامة أبدانهم، كذلك قوة السلاح بالبناء العلمي والمعلوماتي والميكانيكي، بل وبكافة أنواع المعرفة اللازمة لنمو المجتمع المسلم وتفوقه. وذلك لحماية أمن المسلمين على المدى الطويل. فهذا تخطيط استراتيجي وقرارات ذات أثر مستقبلي وهو عملية مستمرة ومتغيرة ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل.

ومن الآيات التي أبرزت أهمية التخطيط المستقبلي، قوله سبحانه وتعالى: ﴿ لِكُلٍّ جَعَلْنَا مِنكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا ﴾ [المائدة:٤٨]، أي سبيلاً وسُنّة وطريقاً واضحة سهلة لبلوغ الغايات.

وفي حالة استقراء السيرة النبوية نجد تفكيره عليه الصلاة والسلام وتخطيطه استراتيجي وله صفة التميز، إذ ان نجاحاته المتتالية في تبلغ الدعوة وحتى وفاته علية الصلاة والسلام تدل دلالة واضحة أن هناك خطة واضحة المعالم بعناصرها وخطواتها، وأن هذا النجاح ليس عفوياً وأن تصرفاته ليست ردود أفعال تتحكم فيها الظروف، كما لا يمكن أن تؤدي عدم التخطيط إلى ما حققه من إنجاز عظيم. كما برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي في أحاديث عديدة، منها الحديث الذي أخرجه البخاري بسنده عن المسور بن خزمة ، ومروان بن الحكم رضي الله عنهما ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : «.... ثم قال والذي نفسي بيده لا يسألوني خطة يعظمون فيها حرمات الله إلا أعطيتهم إياها ...، فإن هذا قد عرض لكم خطة رشد، اقبلوها ودعوني آتيه ..». (البخاري : ٩٧٥) ، وقوله صلى الله عليه وسلم لأبي بكر : «ولئن تدع أبناءك أغنياء خير من أن تدعهم فقراء يتكففون الناس» (مسلم:٤٣٥) .

وقد برزت مهارة النبي صلى الله عليه وسلم في التخطيط الاستراتيجي للحرب يوم فتح مكة، حيث وزع الرسول صلى الله عليه وسلم قادة جيشه لكي يدخلوا كل من الجهة التي حددت له :

- سعد بن عبادة وابنه يدخلان بقواتهما من الجهة الشرقية .
- أبو عبيدة عامر بن الجراح من جهتها الغربية .

☐ الزبير بن العوام يقود خيل المهاجرين والأنصار ، حيث الحجون لكي يغرز راية المسلمين هناك .

☐ خالد بن الوليد يدخل مكة ، حيث تجمع مقاتلو قريش وحلفاؤهم وأحابيشهم لمنع القوات الإسلامية من اجتياز مكة ، وقد كان لجيوش المسلمين دخول الفاتحين بسهولة بالغة ولنا في حادثة هجرة النبي صلى الله عليه وسلم مثال واضح في التخطيط الاستراتيجي. ومن خلال تحليل سيرته وإرشاداته لأصحابه، نجد أن الرسول الكريم يركز على التخطيط وضمان نجاحه وإتقانه، وتجلى ذلك في خطته الاستراتيجية التي وضعها لفتح مكة.

لذا يمكننا تأكيد القول إن التخطيط الاستراتيجي قبل أن يُعرف في الولايات المتحدة الأميركية وأوروبا قد عُرف في سيرة النبي محمد صلى الله عليه وسلم، وأنه مشروع في الإسلام، بل وتباركه شريعتنا السمحة وتحث على تطويره باستمرار.

والمعروف أن أول خطوة في الخطة الاستراتيجية هي تحديد الرسالة، وهي عبارة عن مهمة ذات صيغة عامة غير مقاسة، تعتمد على القيم والمبادئ التي نؤمن بها ونعيش من أجلها ولا تنتهي إلا بالموت.

فرسالة النبي محمد (صلى الله عليه وسلم) هداية البشر إلى العقيدة الخالصة والشريعة الصحيحة. ومدار سيرته كلها هي تحقيق هذه الرسالة التي بدأها بعد اختيار الله له رسولا إلى الناس إلى ان توفاه الله عز وجل.

وثاني خطوة في الخطة الاستراتيجية هي تحديد الاهداف التي تحقق الرسالة عملياً والهدف هو النتيجة المعيارية المراد تحقيقها في زمن معين. وقد كان لنبينا (صلى الله عليه وسلم) أربع استراتيجيات سعى إلى تحقيقها وهى:

١- تبليغ ما ينزل عليه من الوحى.

٢- أن يدخل الناس في دين الإسلام .

٣- تكوين دولة الإسلام والعمل على امتدادها و توسيعها.

٤- تربية الجيل المؤمن القيادي الذي يحمل الدعوة في حياته وبعد وفاته(صلى الله عليه وسلم).

هذه الاستراتيجيات شكلت رؤيته الدعوية (صلى الله عليه وسلم) وذلك من حلال تبليغ الوحى، وإسلام الناس وتكوين الدولة، وتربية الجيل المؤمن). ولتحقيق هذه الرسالة والرؤية والأهداف واجه نبينا عليه السلام تحديات كبيرة، تمثلت في أعداء الدعوة وهم ستة أصناف: قريش، والقبائل العربية، ولمنافقون، واليهود، والفرس، والروم. وقد حدد النبي (صلى الله عليه وسلم) استراتيجية خاصة للتعامل مع كل صنف منها في طبيعة التعامل معها بهدف التفوق عليها. فمع قريش في العهد المكي تم دعوتهم إلى الإسلام، مع محاولة أن تكون مكة المكرمة نواة الدولة الإسلامية. وأما في العهد المدني فتم العمل على إخضاع قريش لدولة الإسلام في المدينة.

ومع القبائل العربية قام عليه الصلاة والسلام بدعوتهم إلى الإسلام والتحدي الحاسم لحركاتهم العسكرية ضد الدولة الإسلامية الناشئة في المدينة. ومع المنافقين اجتهد في العمل على إصلاحهم والمرونة في تحمل التصرفات العدائية مع علاج تداعياتها حتى لا يقال (أن محمد يقتل أصحابه). ومع اليهود عمل عليه السلام على دعوتهم إلى الإسلام والعقوبة الحاسمة الرادعة عند إظهار عداوتهم للمسلمين. ومع الروم دعاهم إلى الإسلام أو المواجهة العسكرية لتحركاتهم وتحركات الموالين لهم العدائية. ومع الفرس عمل على دعوته إلى الإسلام والعمل على هداية وكسب نصرة الولادة الموالين في الجزيرة العربية.

فاستطاع تدريجياً عليه الصلاة والسلام أن يقضي أو يقلص خطر هذه التحديات التي تمنع تحقيق الرؤية ونجح قبل وفاته أن ينجز هذه الخطة الاستراتيجية بأعلى مستوى لها. وكان النجاح هو تحقيق وإنجاز ما تم التخطيط له والسعي إليه وبتوفيق من الله، ولحكمة شاءها جل في علاه.

ولا شك أن قيمة التخطيط العملي للرسالة المحمدية هو في نجاح المخطط لها ..ولذا نجده (صلى الله عليه وسلم) تفوق في إنجاز الاستراتيجيات حيث نجح بالقيام بتبليغ جميع

ما أنزل الله عليه. قال الله تعالى: (اليوم أكملت لكم دينكم أتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام دينا). وفي خطبة حجة الوداع سأل رسول الله الناس: (ألا هل بلغت) فردوا: نعم فقال: اللهم فأشهد.

وثانياً: نجح في إسلام الناس فبعد فتح مكة دخل الناس في دين الله افواجا ... يقول الله تعالى:﴿إِذَا جَآءَ نَصۡرُ ٱللَّهِ وَٱلۡفَتۡحُ ۝١ وَرَأَيۡتَ ٱلنَّاسَ يَدۡخُلُونَ فِي دِينِ ٱللَّهِ أَفۡوَاجٗا ﴾ [النصر: ١ـ ٢].

وثالثا: نجح في تكوين دولة الإسلام الأولى في المدينة ثم توسيعها لتشمل جميع أنحاء الجزيرة العربية.

رابعا: وينجح عليه السلام أيضا في تربية جيل الصحابة الكرام رضي الله عنهم أجمعين، وهو جيل فريد في إيمانه و أخلاقه و قدراته القيادية فينجح هذا الجيل في تحقيق أهداف الدعوة والدولة الإسلامية خلال حياة النبي وبعد وفاته. ثم ينجح هذا الجيل بعد القضاء على الردة في الانطلاق للفتوحات الإسلامية ونشر دعوة الإسلام وتوسع رقعة البلاد الإسلامية، لتشمل في نهاية عهد الراشدين بلاد مصر والشام والعرق وإيران وغيرها.

وقد تبين من خلال الاطلاع على سيرة النبي عليه السلام أن فهم صفات العاملين وقدراتهم لها علاقتها وثيقة بالتخطيط الاستراتيجي وبأهميتها في الوصول إلى النتائج المرجوة، كما أن تحقيق الأهداف له قيمة كبيرة في فهم النبي صلى الله عليه وسلم للأعمال، ويفسر هذا إسباغ قيمة دينية كبرى على بعض الأمور الحياتية مثل اختيار الأمراء لعمالهم، نظراً لأهمية ذلك في صيانة دنيا المؤمنين ودينهم. فالمنهاج والخطط لا تنفذ نفسها وإنما ينفذها الرجال، وعدم كفاءتهم يؤذي بها، كما أن المنفذ قد يتعرض لمواقف جديدة تحتاج إلى قرارات أو تعديلات يقوم وحده بها. ولذلك أولى النبي مسألة اختيار العمال أهمية كبرى، واعتبر التقصير فيها ذنبا عظيما، فقال: «من ولى من أمر

المسلمين شيئا فأمّرَ عليهم أحداً محاباة فعليه لعنة الله». وقال: «من ولى من أمر المسلمين شيئا، فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح للمؤمنين منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين».

إشارات في صعوبة التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط لقضايا «أساسية» أي قضايا ترتبط ببقاء المجتمع وتطوره. وثانياً هو تخطيط يأخذ طابع "الشمولية" ولا يرتبط بقطاع أو مجموعة من الناس، بل يتصل بمصلحة المجتمع ككل. وثالثاً هو تخطيط ذو «تأثيرات طويلة الأجل». مثل هذا النمط من التخطيط يواجه تحديات ومعوقات كبيرة عند التطبيق الفعال على مستوى المجتمع، ليس أقلها الصعوبات المعرفية حول معرفة ما هو كائن وما سيكون وما يجب ان يكون قال تعالى:﴿ وَمَآ أُوتِيتُم مِّنَ ٱلۡعِلۡمِ إِلَّا قَلِيلٗا ﴾ [الإسراء: ٨٥]. وصعوبات ادارة صراع المصالح والتنسيق بين مختلف الأفراد والجماعات، وثالثاً صعوبات رقابية حول متابعة التنفيذ وتقييمه، بما في ذلك مسألة "من يقيم ويراقب المخطط الاستراتيجي؟". ومن الصعوبات المعرفية الحساسة صعوبة التنبؤ بالمستقبل قبل التخطيط وبعده. والأصعب هو تحديد الأهميات النسبية للأهداف والمصالح المتناقضة في المجتمع. تلك الصعوبات تجعل من التخطيط الاستراتيجي على مستوى المجتمع تكاد تكون مهمة الأنبياء! يوسف عليه السلام طبق أرقى أنواع التخطيط الاستراتيجي في انقاذ مصر ومن حولها من القحط من خلال خطة أجلها ١٤ سنة، ولكنه امتلك قدرة «تأويل الاحلام» من الله تعالى. باختصار، على المخططين الاستراتيجيين أن يكونوا صاحبي علم متعدد ومتداخل التخصصات وأن يكونوا ذوي بصيرة وتقوى ومخافة من الله لكي يرزقوا بالحكمة. وفي هذا المجال يقول تعالى: ﴿ يُؤۡتِي ٱلۡحِكۡمَةَ مَن يَشَآءُۚ وَمَن يُؤۡتَ ٱلۡحِكۡمَةَ فَقَدۡ أُوتِيَ خَيۡرٗا كَثِيرٗا ﴾ [البقرة:٢٦٩] و ﴿وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۖ وَيُعَلِّمُكُمُ ٱللَّهُۗ وَٱللَّهُ بِكُلِّ شَيۡءٍ عَلِيمٞ ﴾ [البقرة:٢٨٢].

تعتبر الإدارة الاستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، ويعتبر الفكر الإسلامي عمومًا فكرًا استراتيجيًا في التفكير والتخطيط وحتى في إصدار الأحكام، حيث

يهتم اهتمامًا بالغًا بالمقاصد المجتمعية والنظرة إلى المآل في الأمور، وقضية التوازن بين المصالح والمفاسد، وقضية اعتبار المصالح وغيرها من أساسيات الفكر الإسلامي، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وهذا من عظمة الرسالة وسمو الأهداف. وإن المؤمن الحقيقي هو أعظم مخطط استراتيجي وبالفطرة، فإذا كانت بعض الدول تخطط لعدة سنوات ويقال لخمسين سنة، فإن المؤمن يخطط لما بعد الموت، أي يخطط للحياة الآخرة، فالهدف في الآخرة هو الجنة ونعيمها وفوقها مرضاة الله، فبالتالي إن المؤمن بعد وضع هدفه هذا يبدأ بالخطوات العملية لتحقيق هذا الهدف من عبادات وأخلاق وحتى التصرفات اليومية.

الفصل الخامس

الإدارة الاستراتيجية باستخدام المحاكاة على الحاسب من خلال نظم المعلومات

Strategic management using simulation on the computer Through information systems

- استخدام الحاسب في التخطيط الاستراتيجي.
- أهمية المعلومات في أعمال المنظمة.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلوماتية.
- محاور التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات.
- صياغة ووضع الخطة الاستراتيجية للمعلوماتية.
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية المعلوماتية ووضع السياسات والخطط.
- متابعة وتقويم تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمعلوماتية.



الفصل الخامس
الإدارة الاستراتيجية باستخدام المحاكاة على الحاسب من خلال نظم المعلومات

Strategic management using simulation on the computer Through information systems

مقدمة:

لقد أضحت تكنولوجيا المعلومات إحدى أهم الركائز الأساسية للتقدم والنمو للمجتمعات المتحضرة والآخذة بركب التحضر والنمو، فبناء الحضارة الحديثة أصبح يعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات وذلك بحسب إحدى استراتيجيات إعداد الخطط لكبرى لمنظمات الأعمال، وعمدت معظم الدول لبناء وإعداد بنية تحتية لاستيعاب تكنولوجيا المعلومات الحديثة المبنية على السرعة والدقة في توفير المعلومات بشكل تعجز الأساليب التقليدية عن مجاراته . إن العالم يقف مذهولاً من التطور الذي تشهده ساحة تكنولوجيا المعلومات وما يسمى بثورة المعلومات وأصبح الصراع الحضاري الآن قائماً على القدرة والإمكانيات في تحديث المعلومات واستخدامها من خلال بناء التكنولوجيا المتطورة التي تعمل على زيادة كفاءة التشغيل الذي ينعكس بدوره على المنظمة أولاً ثم على المجتمع عامة برفاهيته وتقدمه. والمشهود له أن العالم يعيش اليوم ثورة الحاسب الآلي والذي اتسعت تطبيقاته في جميع الأمور اليومية على مختلف مستوياته، وأضحت الإدارة في المنظمات أكثر حاجة من غيرها للاستفادة من تقنية المعلومات عبر استخدام الحواسب من أجل إعداد خططها الاستراتيجية، والتي تعتمد على توفر معلومات ذات مصداقية عالية وموثوقة من حيث المصدر لاستخدامها في أغراض التخطيط والتنبؤ للمستقبل القريب والبعيد.

ويتميز العصر الحالي بانتشار وتغلغل هذه الحواسب المكتبية كأدوات عمل، وكذلك الحواسب الشخصية (اللاب توب LAB-TOP والآيباد IPAD) والأجهزة

الذكية عموماً والتي أثرت تأثيراً مباشراً على حياتنا اليومية، فعالم الحاسب الآلي عالم متطور ويداد تطوراً في كل يوم، وهو يستطيع أن يوفر كمية هائلة من المعلومات والبيانات التي تحتاجها الخطط الاستراتيجية، وهو يعد قمة ما أنتجته التكنولوجيا الصناعية في القرن العشرين . لذا فإن المرتكز في تصميم الأعمال والمهام الإدارية في إطار الثورة المعلوماتية التي تنتظم العالم وفى اتجاه النقلة النوعية التي تشهدها الحضارة الإنسانية من العمل اليدوي الشاق والمضنى والذي تتصاعد فيه درجة الخطأ وحالات عدم التأكد، إلى النظم الآلية التي تتضاءل فيها درجة الخطأ وتتصاعد درجة التأكد إلى حدً كبير لخلق مؤسسات رائدة فائقة الكفاءة، متميزة في الإنتاجية وذات جودة عالية وقادرة على الاستمرار والعطاء.

استخدام الحاسب في التخطيط الاستراتيجي Computer use in strategic planning

يعتبر التخطيط أحد الوظائف الإدارية الأساسية المطلوبة في جميع الأنشطة والمستويات الإدارية بالمنظمات علي اختلاف أنواعها ومهامها، فعملية التخطيط ترتبط بالمستقبل وبالتالي فهي تحتاج لحجم كبير من المعلومات التي تتعلق بالماضي والحاضر والمستقبل، وعمليات التخطيط الإستراتيجي التي تنتهي بإعداد خطة طويلة المدى يمكن اعتبارها معلومات هامة بالنسبة لجميع إدارات المنظمة، على ذلك يمكن اعتبار التخطيط الإستراتيجي على أنه أكبر منتج ومستهلك للمعلومات. بمعني أن عملية التخطيط الإستراتيجي إنما تستمد المعلومات اللازمة لها من استخدام فعال للحاسب الألي وتوظيفه لأغراض المنظمة وخططها المستقبلية. فكل مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية لابد من مقابلتها بحجم كبير من المعلومات عبر نظام إداري للمعلومات.

- أهمية المعلومات في أعمال المنظمة

The importance of information in the work of the Organization

في الماضي كانت الموارد المادية والكوادر البشرية هي أهم الموارد التي تحتاجها المنظمات (الشركات والمؤسسات والوزارات) في أعمالها. ولكن في هذه الأيام برز دور المعلومات كعامل مهم وأساسي كمورد يستند اليه في اتخاذ القرارات الإدارية، وأصبحت

المعلومات ضرورية جداً للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة داخل المنظمة. فإجراء العمليات المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه واتخاذ قرارات ورقابة وتشغيل، يتطلب التعامل مع حجم كبير من المعلومات. ولو أننا شبهنا المجتمع بالجسم البشري فإن أهمية المعلومات في المجتمعات الحديثة مثل أهمية الدم الذي يتدفق في الشرايين ولا يمكن أن يحيى الجسم بدونها. كما يبرز دور الحاسوب في خدمة الإدارات الحديثة في كونه الأداة التي تعالج المعلومات وتتحكم في عمليات حفظها واسترجاعها. ودور الحاسوب في خدمة المعلومات ونظم المعلومات مثل القلب الذي يضخ الدم إلى جميع أنحاء الجسم. فالمعلومات والحاسوب في المجتمعات الحديثة هما مثل الدم والقلب في الجسم البشري.

وتعتمد مساهمة المعلومات في كافة أعمال وأنشطة المنظمة على جودة هذه المعلومات، فإذا كانت جودة المعلومات أقل من المستوى المطلوب فإن مستخدم هذه المعلومات سيوضع في موقف خطر إذا اعتمد عليها في اتخاذ قراراته، وقد يؤدي استخدام هذه المعلومات إلى مشاكل أخرى في الإدارة.

وللمساعدة في فهم وتقييم قيمة المعلومات يمكن تحديد عدة عوامل تؤخذ في الاعتبار لأنها تمثل شروط وخصائص المعلومات الجيدة والمفيدة في الأداء واتخاذ القرار، ومن هذه العوامل:

١- سهولة وسرعة الحصول على المعلومات. فإذا كان جهد الحصول على هذه المعلومات كبيراً ، فقد تتأخر المعلومات وتصبح تكلفة الحصول عليها باهظة جداً.

٢- الشمول. وهو يشير إلى كمال المعلومات حيث يلزم توفر كل المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار ما.

٣- الصحة. وهو يشير إلى درجة خلو المعلومات من الخطأ، فالمعلومات الخاطئة قد تؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

٤- الدقة. وهو يشير إلى درجة الدقة التي يمكن الوصول إليها والتي تتناسب مختلف المستخدمين ومختلف التطبيقات. فبعض المعلومات يجب أن تكون دقيقة مثل

راتب الموظف ومقدار البدلات التي يستلمها. وبعض المعلومات يمكن أن تكون تقريبية مثل عدد السكان في المدينة.

٥- الملائمة. وتشير إلى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم حيث يجب أن تكون المعلومات ملائمة لموضوع البحث.

٦- الوقت المناسب. وهو يشير إلى وقت توفر المعلومات للإجابة على استفسار معين ، حيث يجب توفر المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ قرار أو إجراء نشاط ما.

٧- الوضوح. وهو يشير إلى الدرجة التي يجب أن تكون فيها المعلومات خالية من الغموض ، فالمعلومات الغامضة يصعب الاستفادة منها.

٨- المرونة. وهو يشير إلى قابلية المعلومات على التكييف لاستخدام أكثر من مستخدم وفي أكثر من تطبيق.

٩- عدم التحيز. وهو يشير إلى خلو المعلومات من التحيز، فالمعلومات المنحازة تؤدي أيضا إلى اتخاذ القرارات الخاطئة.

١٠- قابلية القياس. وهو يشير إلى طبيعة المعلومات المنتجة من نظام المعلومات وإمكانية قياسها في شكل كمي حتى يمكن الاستفادة منها خاصة في النماذج والحسابات الرياضية.

ومن أجل تدعيم أعمال وأنشطة أي منشأة يصبح من الضروري تطوير استخدام الحاسب وتطوير نظم للمعلومات فيها لتوضع المعلومات في متناول متخذ القرار الاستراتيجي بالمنظمة أولاً وأيضا تحت تصرف من يحتاج إليها من العاملين. إن المعلومات المنتجة من نظم المعلومات يجب أن تتوفر فيها الشروط والخصائص السابقة حتى يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات أو في إجراء أية عمليات أو أنشطة داخل المنشأة.

وبصفة عامة يمكن تقسيم نظم المعلومات التي يمكن استخدامها داخل المنظمة للمعاونة في عمليات المستويات الإدارية المختلفة إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

أولاً – نظم معالجة المعلومات Information processing systems

هي نظم للمعالجة الآلية للعمليات الروتينية الأساسية لدعم أنشطة التشغيل المختلفة داخل المنظمة . وأهم وظائف هذه النظم هي معالجة البيانات وانتاج التقارير. وكأمثلة لنظم معالجة العمليات يمكن ذكر:

- نظام شؤون الموظفين.
- نظام الشؤون المالية.
- نظام المستودعات ومتابعة المخزون ...الخ.

ثانياً – نظم المعلومات الإدارية Management information systems

وهي نظم آلية للمعلومات تتألف من مجموعة من العمليات المنتظمة التي تمد المدراء والمستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات اللازمة لمساعدتها في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات داخل المنشأة . وكأمثلة لهذه النظم يمكن ذكر مايلي:

- نظام معلومات التسويق.
- نظام معلومات التمويل.
- نظام معلومات الإدارة العليا...الخ.

ثالثاً – نظم دعم اتخاذ القرارات Decision support systems

هي نظم آلية للمعلومات لدعم أنشطة اتخاذ القرارات داخل المنشأة ويكثر استخدامها في العمليات التالية :

- التخطيط ووضع الخطط.
- تحليل البدائل.
- اختيار افضل الحلول للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

رابعاً – نظم المعلومات المكتبية Office Information Systems

هي نظم آلية تهدف إلى تحسين كفاءة أعمال السكرتارية والعاملين والمدراء في المنظمة عن طريق تعديل هياكل أنشطة المكاتب. وتستخدم هذه النظم تقنيات حديثة لتسهيل عمليات :

- تجهيز المعلومات.
- تخزين واسترجاع المعلومات.
- نقل واتصال المعلومات.

أهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلوماتية

The importance of strategic planning for informatics

مما لاشك فيه أن تطوير وبناء نظم جيدة للمعلومات له علاقة مباشرة بنمو وتطوير العمل بالمنظمة، حيث أن الحاجة إلى إنتاج معلومات أصبحت من المتطلبات الأولية والأساسية للبقاء والاستمرار، وليس فقط هدفاً لتحسين الكفاءة. وقد أصبحت تقنية الحواسيب عصب نظم المعلومات في أي منشأة لما تقدمه من دعم كبير في إجراء وتنفيذ العمليات المختلفة ومساعدة المستويات الإدارية في كافة الأنشطة والقرارات التي يتطلبها العمل . ويمكن من خلال إدخال تقنيات الحاسوب ونظم المعلومات في أعمال أي منظمة تحقيق ما يلي :

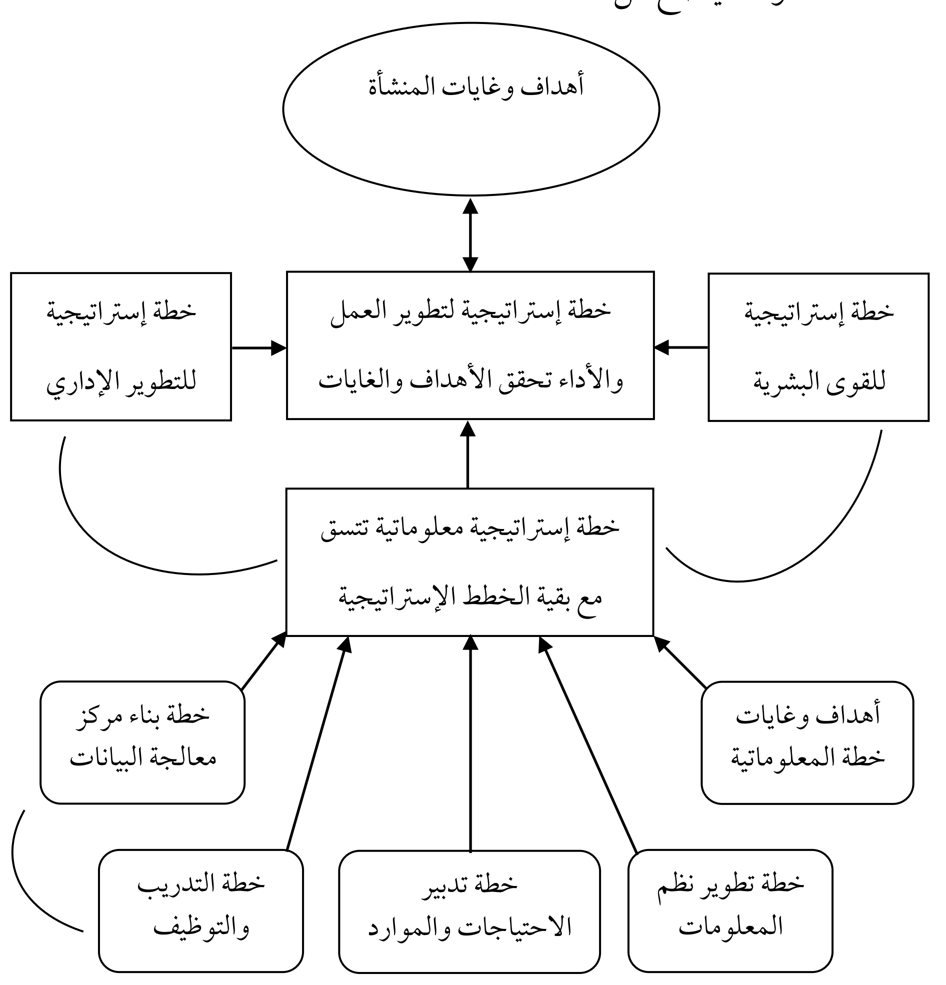
- صحة وتكامل المعلومات.
- سرعة الحصول على المعلومات.
- زيادة كفاءة العاملين.
- تحسين الخدمات المقدمة.
- تقليل الهدر المادي.
- تحسين الاتصالات الإدارية.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بكفاءة وسرعة مناسبة.
- تحسين وتطوير الأداء.
- تطوير أساليب اكثر فاعلية في الإدارة والتنظيم.
- دعم الخطط الاستراتيجية.

ومن أجل إدخال تقنيات الحاسوب وتطوير نظم المعلومات لأي منظمة فإنه يلزم توفر خطة استراتيجية بعيدة المدى للمعلوماتية تتسق مع الخطة الاستراتيجية العامة

للمنظمة وبما يحقق أهدافها وغاياتها، وفي العادة تضع المنظمات لنفسها عدد من الخطط الاستراتيجية التي تهدف في مجملها إلى تطوير العمل والأداء مثل:

خطة استراتيجية لتنمية القوى البشرية ، خطة استراتيجية للتدريب ، خطة استراتيجية للتطوير الإداري ، وغيرها من الخطط الاستراتيجية.

ويبين الشكل(١٠) علاقة الخطة الاستراتيجية المعلوماتية بالخطة الاستراتيجية العامة للمنشأة. وكما يتضح من



شكل () تطوير الخطة الاستراتيجية للمعلوماتية
وعلاقتها بالخطة الاستراتيجية العامة لتطوير العمل والأداء

الشكل أعلاه يوضح أن الخطة الاستراتيجية المعلوماتية هي جزء من عدد من الخطط الاستراتيجية المتكاملة التي تهدف في مجملها إلى تطوير العمل والأداء بما يحقق أهداف وغايات المنظمة.

الدراسات والمحاور اللازمة للتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات

Required studies for strategic planning of information systems

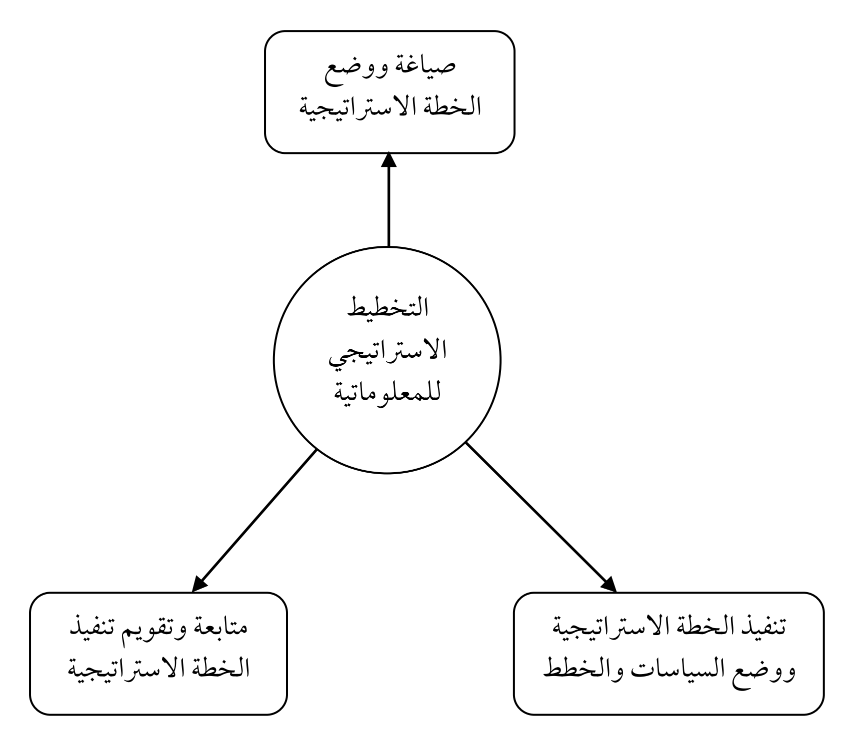
يهدف وضع خطة استراتيجية للمعلوماتية إلى تحقق تكامل نظم المعلومات وتزامن تطويرها بما يحقق أهداف المنظمة. ومن المهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي تحديد أهداف نظم المعلومات وربطها بأهداف المنظمة، فالهدف من بناء نظم المعلومات هو مساعدة المنشأة على تحقيق أهدافها. وبدون التخطيط الاستراتيجي فإن تطوير النظم لن يكتب له النجاح بالصورة المأمولة له.

ومفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات مفهوم حديث نسبياً للعديد من منظمات الأعمال في منطقتنا العربية، ولا يتضح للكثيرين أهميته وتأثيره الإيجابي الكبير على الأداء في المنشآت. ولكن وضع خطة استراتيجية معلوماتية وإتباع منهج علمي سليم في تطوير نظم المعلومات سيحقق بإذن الله تعالى المتطلبات التي سبق ذكرها.

وإن تطوير خطة استراتيجية للمعلوماتية وتطوير نظم المعلومات اللازمة لها يتطلب العديد من الدراسات والمراحل. وبصفة عامة تتضمن تطوير الخطة المعلوماتية الاستراتيجية لأي منشأة الدراسات التالية:

- دراسة الهيكل التنظيمي للمنشأة ومهام الإدارات والأقسام المختلفة.
- دراسة الاستراتيجية العامة للمنشأة وخطط التطوير المختلفة (مثل خطة التطوير الإداري، خطة تنمية القوى البشرية، خطة تنمية الموارد المالية..).
- تحديد نظم المعلومات المطلوبة للمنشأة.
- تحديد أولويات النظم.
- دراسة خيارات وبدائل التقنية المختلفة.
- دراسة متطلبات القوى البشرية وخطة التوظيف والتدريب.

- دراسة الوضع الحالي لنظم المعلومات وتقنيات الحاسوب في المنشأة وتشمل عمليات التخطيط الاستراتيجي للمعلوماتية ثلاثة محاور رئيسية كما يوضحها الشكل(...) وهي:



شكل () محاور التخطيط الاستراتيجي للمعلوماتية

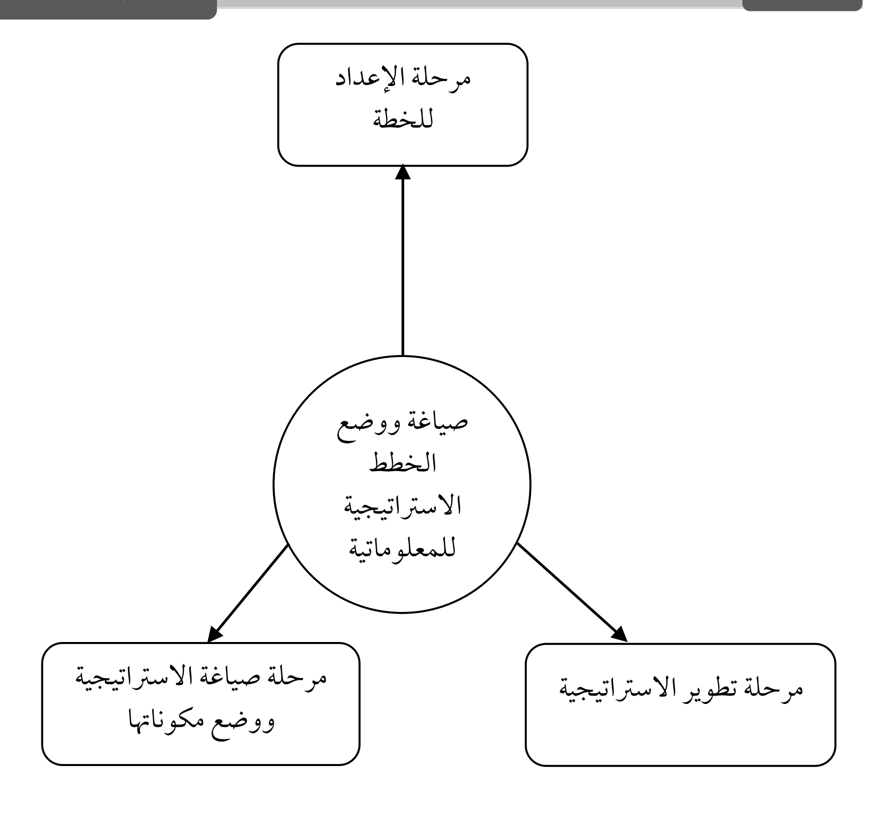
صياغة ووضع الخطة الاستراتيجية للمعلوماتية.

تنفيذ الخطة الاستراتيجية ووضع السياسات والخطط اللازمة لتنفيذها.

متابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية.

صياغة ووضع الخطة الاستراتيجية للمعلوماتية

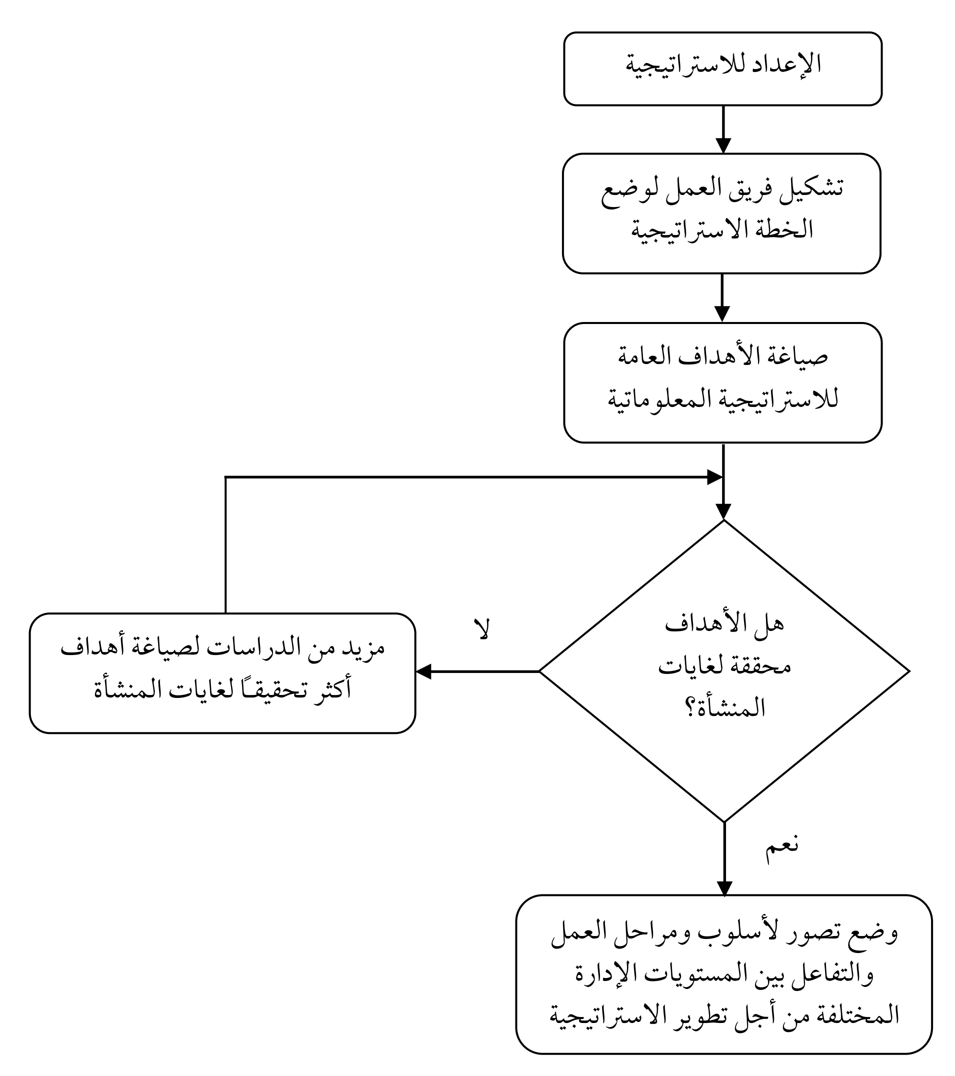
يبين الشكل (...) مراحل وخطوات صياغة ووضع خطة استراتيجية للمعلوماتية. وتتكون هذه العملية أساساً من ثلاث مراحل رئيسية هي:



شكل () مراحل وخطوات صياغة ووضع خطة استراتيجية للمعلوماتية

مرحلة الإعداد للاستراتيجية:

ويوضح الشكل (...) مخطط الإعداد للاستراتيجية المعلوماتية حيث يتضمن مايلي:



شكل () مرحلة الإعداد للاستراتيجية المعلوماتية

أ) تشكيل فريق العمل لوضع الخطة الاستراتيجية.

Formation of the Strategic Plan Development Task Force

يبدأ الإعداد للاستراتيجية المعلوماتية بتشكيل فريق العمل الذي سيقوم بوضع الخطة والذي يتضمن عادة:

- مخططين استراتيجيين لنظم المعلومات. وعادة الاستعانة بهم من المتخصصين ومن خارج المنظمة.
- مجموعة من مستخدمي نظم المعلومات.
- مدير إدارة نظم المعلومات بالمنظمة ومجموعة من العاملين بالإدارة ذوي التخصصات المختلفة.
- الإدارة العليا بالمنشأة ممثلة بنائب رئيس مجلس إدارة المنشأة أو من ينوب عنه.

ويجب مراعاة توفر التجانس بين أعضاء فريق العمل، وتوفر التخصصات المختلفة المطلوبة، وكذلك تمثيل مستخدمي نظم المعلومات والإدارة العليا.

ب) صياغة جملة من الأهداف الاستراتيجية.

Formulation of a set of strategic objectives

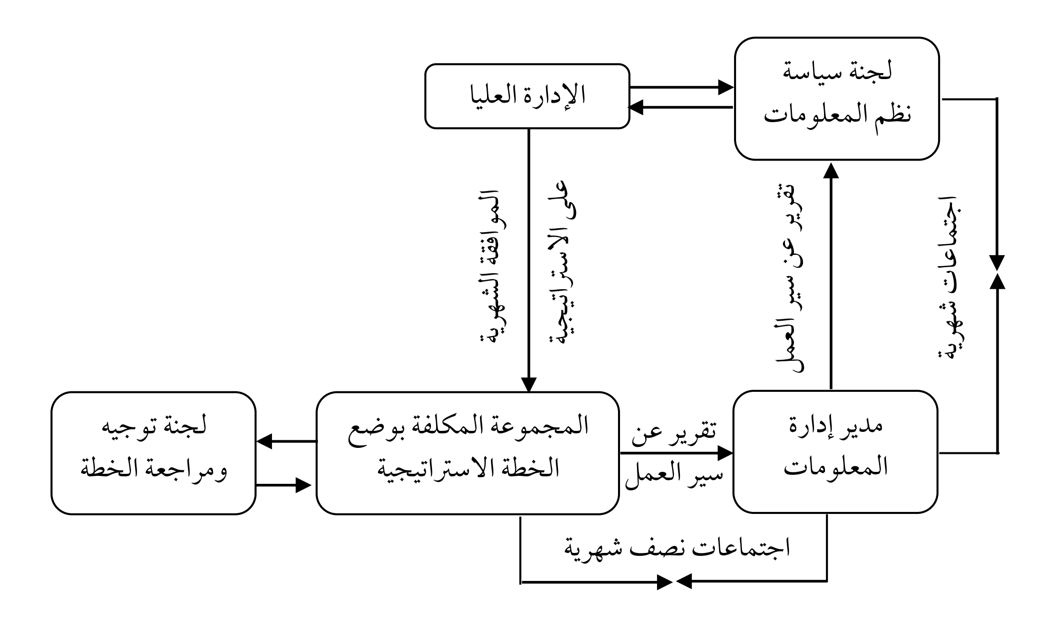
في هذه المرحلة يتم وضع الأهداف العامة التي تسعى الخطة الاستراتيجية للمعلوماتية يمكن ذكر أسباب الأهداف التالية:

- تحسين الاتصال بين المستويات والوظائف المختلفة في المنشاة .
- تزويد الإدارة العليا بتصور ومعايير عن الاحتياجات المطلوبة من المعلومات .
- جعل نظم المعلومات اكثر ملائمة واستجابة لمتطلبات المستخدمين .
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بكفاءة وسرعة مناسبة .
- سرعة الحصول على المعلومات .
- ضمان صحة وتكامل المعلومات .
- دعم الخطط الاستراتيجية .

ج) وضع تصور لأسلوب ومراحل العمل.

Visualize the method and stages of work

يتم في هذه المرحلة وضع تصور لأسلوب ومراحل العمل والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة من اجل تطوير الاستراتيجية . ويوضح الشكل (...) تصورا لأسلوب العمل وتحقيق التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة.



شكل () أسلوب العمل والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة لوضع الخطة الاستراتيجية المعلوماتية

تنفيذ الخطة الاستراتيجية المعلوماتية ووضع السياسات والخطط

Implementation of the strategic information plan and the development of policies and plans

يتحدد في هذه المرحلة دور الإدارة العليا والتزامها تجاه تطوير نظم المعلومات في المنظمة. وفي هذه المرحلة يجب أن تتبنى الإدارة العليا تكوين نظم المعلومات فعال وتتعامل معها كمورد أساسي من مواردها، مثلها مثل الموارد المالية والبشرية. كذلك يجب أن يتفهم جميع الموظفين والعاملين في المنظمة مدى التزام الإدارة العليا نحو نظم المعلومات، وأن تعاونهم وتجاوبهم مطلب أساسي في جميع مراحل تطوير هذه النظم.

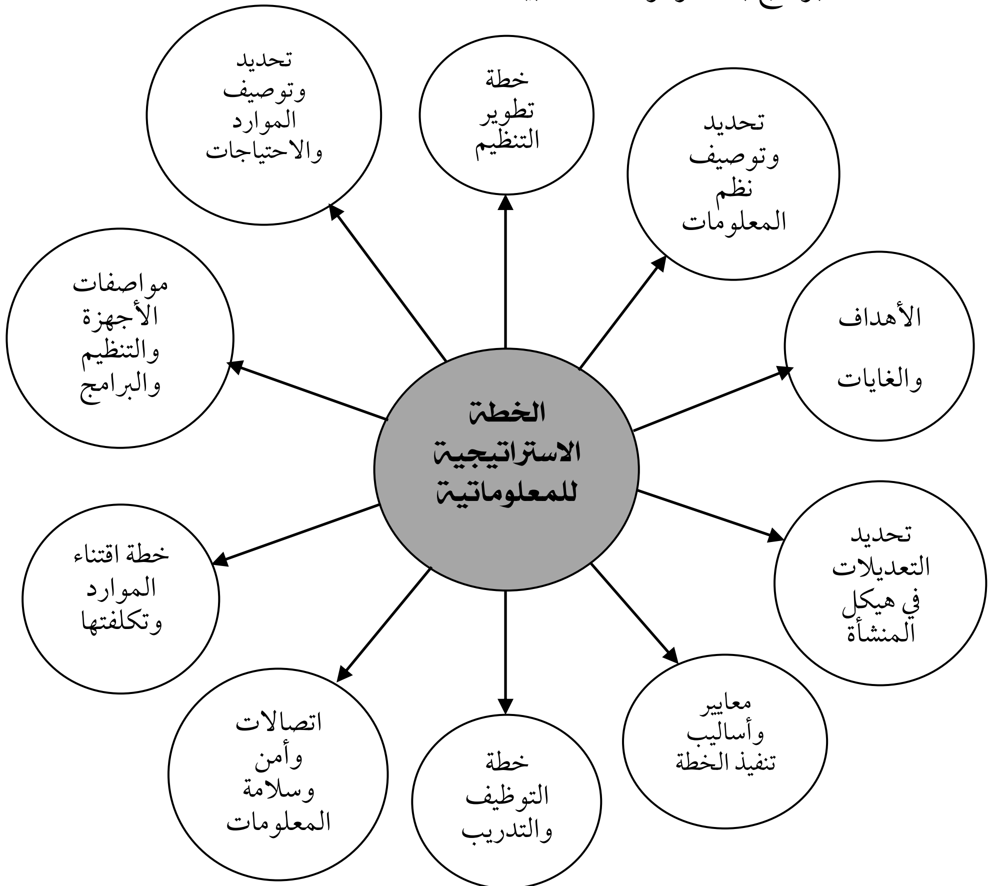
ويجب في هذه المرحلة تحديد السياسات والخطط والبرامج التي تضمن تنفيذ الخطة المعلوماتية الاستراتيجية ، ويشمل ذلك:

١- وضع السياسات العامة على مستوى الأنظمة الجزئية والتي يختص كل منها بأداء وظائف معينة مثل:

- السياسة العامة لتطوير نظم المعلومات.
- السياسة العامة لتدبير الاحتياجات والموارد.
- السياسة العامة للتدريب والتوظيف.
- السياسة العامة لبناء مركز معالجة البيانات.

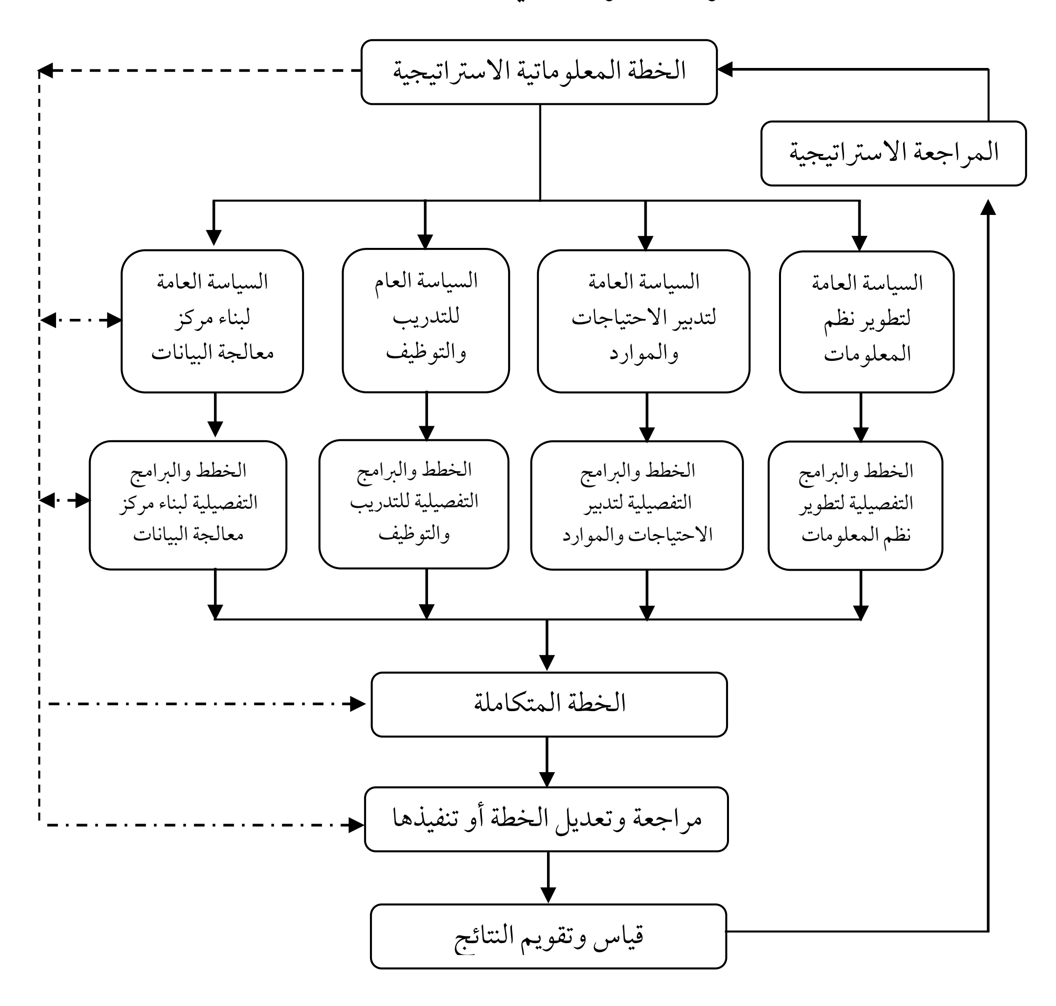
إعداد خطط وبرامج تفصيلية على مستوى الأنظمة الجزئية مثل:

- خطط وبرامج تطوير نظم المعلومات.
- خطط وبرامج تدبير الاحتياجات والموارد.
- خطط وبرامج التدريب والتوظيف.
- خطط وبرامج بناء مركز معالجة البيانات.



شكل () الخطة الاستراتيجية للمعلوماتية ومكوناتها

ويبين الشكل (...) سياسات وخطط نظم المعلومات وارتباطها مع الخطة المعلوماتية الاستراتيجية. وكما يتضح من الشكل فإن عملية تطوير الخطط والسياسات وقياس نتائجها بصورة مستمرة – خاصة وأننا نتعامل مع تقنيات الحاسوب وتقنيات المعلومات – وهذه التقنيات تمتاز بأنها سريعة التطور والتغير.



شكل () سياسات وخطط نظم المعلومات
وارتباطها بالخطة الاستراتيجية المعلوماتية

متابعة وتقويم تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمعلوماتية

Follow-up and evaluating the implementation of the Strategic Informatics Plan

تعتبر متابعة وتقويم تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمعلوماتية من العمليات الهامة لضمان تنفيذ مشروع تطوير نظم المعلومات بكفاءة تامة، ولتوفير العناصر اللازمة نحو تخطيط أفضل له. ويمكن القول أن المتابعة والتقويم لا ينفصلان عن بعضهما البعض، ولكن لهما أوجه مختلفة حيث يكمل أحدهما الآخر، كما أنهما معاً يمثلان ركناً هاماً في دورة حياة المشروع. وتهتم كافة المستويات الإدارية بعمليات المتابعة والتقويم خلال دورة حياة مشروع نظم المعلومات بدءاً من مرحلة تعريف المشروع وتخطيطه وتصميمه إلى مراحل تنفيذه وتشغيله.

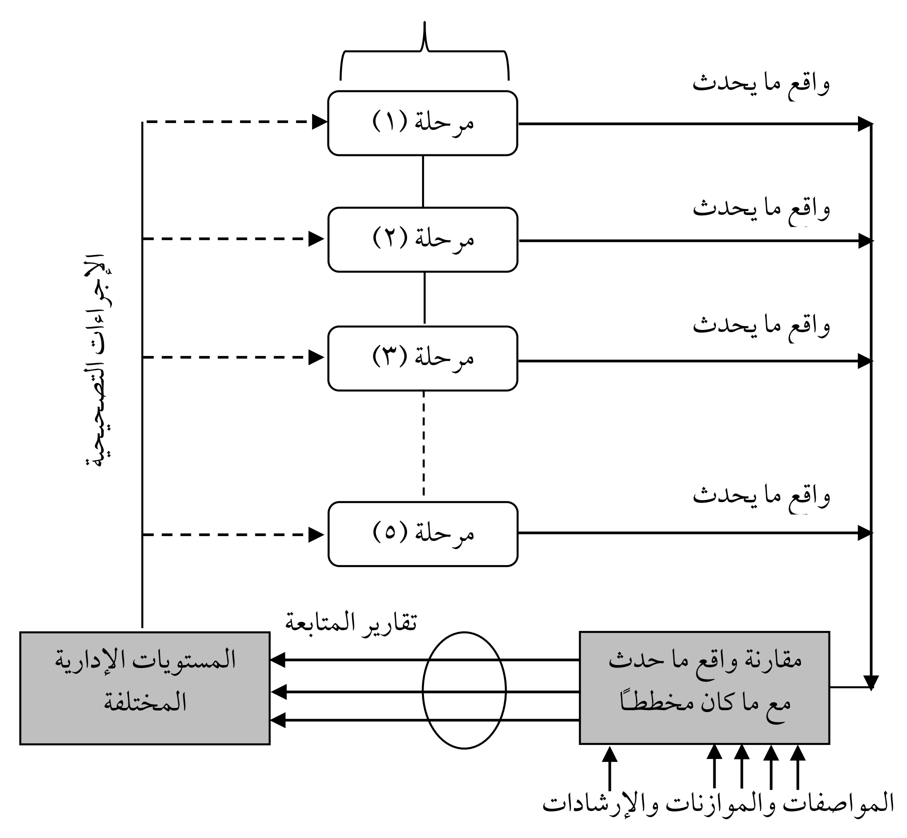
(أ) المتابعة Follow-up

المتابعة هي مجموعة العمليات المستمرة للتحقق من أن تنفيذ مشروعات تطوير نظم المعلومات يتم وفق الخطة المعتمدة، وبالخطوات المتفق عليها لتحقيق الأهداف المرغوبة، وأن التنفيذ يتم بالكميات والنوعيات والتكلفة المقررة لذلك، وفي حدود الإطار الزمني المطلوب، وبالجودة العالية وفقاً للمواصفات والتصميمات السابق وضعها. ففي المتابعة يتم مقارنة ما تحقق فعلا بما كان مخططاً، وبالتحديد التحقق مما يلي:

١. أن التنفيذ يتم وفق المعدلات الزمنية السابق جدولتها.
٢. أن تكلفة الأعمال في حدود الموازنة المعتمدة لذلك.
٣. أن الخطوات التنفيذية تتم في إطار الإرشادات العامة والأصول الفنية.
٤. أن الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للإنفاق.
٥. أن التنفيذ يتم بالجودة العالية المطابقة للمواصفات الفنية.
٦. أن التنفيذ يتم بمعدلات الأداء النمطية السابق وضعها.
٧. أن التنفيذ العيني مناسب للإنفاق ووفقا للموازنات التقديرية.
٨. أن مشاكل التنفيذ وعقباته يتم تصويرها ونقلها إلى الإدارة للتغلب عليها.

لذا يجري خلال المتابعة جمع بيانات عن الموقف التنفيذي لمشاريع نظم المعلومات أثناء الانتقال من مرحلة إلى أخرى. وتختلف هذه البيانات حسب الغرض الذي يتم من أجله جمع هذه البيانات ، وكذلك حسب المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الذي يحتاج إلى هذه البيانات. ثم يتم تحليل البيانات وإعداد تقارير المتابعة لعرضها على المستويات الإدارية المختلفة، حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات والقيام بالإجراءات التصحيحية. لذلك يجب أن تكون بيانات هذه التقارير دقيقة وممثلة للواقع، وتعكس حقيقة الموقف التنفيذي للمشروع. كما يجب أن تشمل عناصر تقويم الأداء والمؤشرات الإحصائية. ويوضح الشكل (...) عملية متابعة تنفيذ مشروع نظم المعلومات وما يتضمنه من مهام.





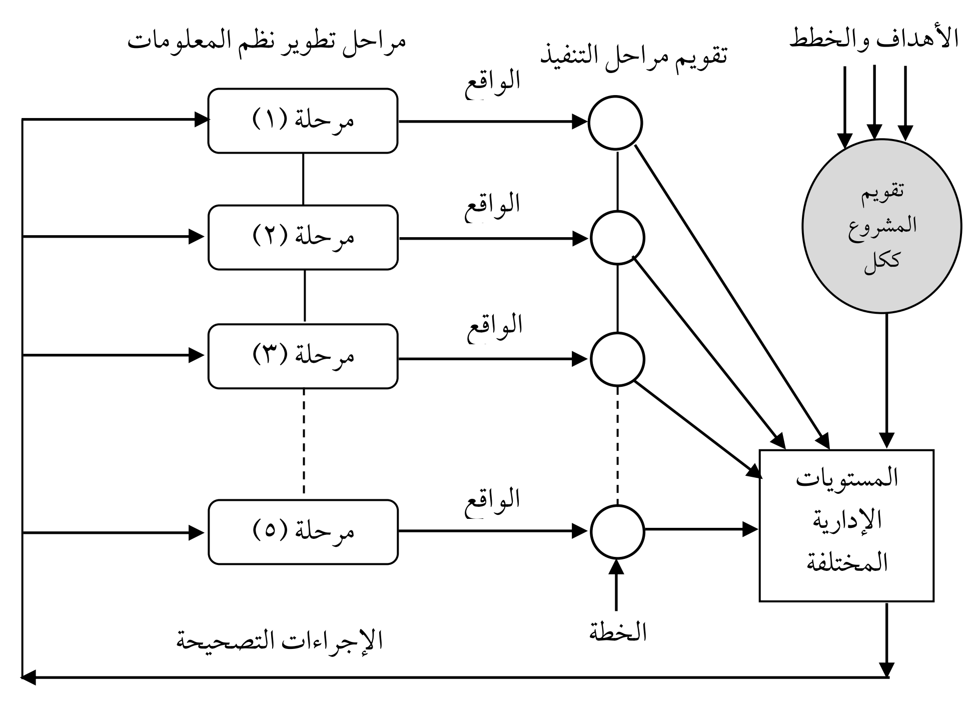
شكل () متابعة مشاريع تطوير نظم المعلومات

(ب) التقويم Evaluation

التقويم هو المحاولات المستمرة لمعرفة الآثار والنتائج المترتبة على تنفيذ كل مرحلة من مراحل تطوير مشروع نظم المعلومات أو حتى بعد الانتهاء منه وبدء تشغيله، وتتم عملية التقويم من خلال نقل صورة عما قد حدث بالفعل ونتائجه وأسبابه. وينقسم التقويم إلى نوعين رئيسين:

١- تقويم مراحل التنفيذ: وذلك بغرض معرفة ما إذا كان التنفيذ يتم وفق الخطة الموضوعة أم لا. وبذلك تتحقق المتابعة الفعالة في تحذير وتنبيه الإدارة بوجود مشكلات، أو توقع مشكلات مستقبلية لمحاولة تداركها واتخاذ الإجراءات التصحيحية للحفاظ على تقدم المشروع دون توقف. وعادة يتم تحليل أسباب حدوث مثل هذه المشكلات أثناء التنفيذ مثل : المشكلات الإدارية، أو الفنية، أو المالية، أو البشرية، أو الإجرائية .. الخ ، واستخلاص الدروس المستفادة لمنع حدوث مثل هذه المشكلات مستقبلا.

٢- تقويم المشروع ككل: وذلك بغرض ما إذا كان المشروع بعد تشغيله قد حقق الأهداف المرجوة منه أم لا. وكذلك البحث عن الآثار غير المتوقعة التي قد تنتج عن تشغيل نظم المعلومات والتي لم تكن واضحة أثناء التخطيط. وعموماً حتى يتحقق التقويم السليم لمشروع نظم المعلومات يجب أن تحدد أهداف مشروع نظم المعلومات بوضوح، وبصورة تمكن من قياس مدى تحققها ويبين الشكل (....) عملية تقويم مشروع نظم المعلومات.



شكل () مراحل تقويم مشروع تطوير نظم المعلومات

وعادة يتم وضع معايير ومؤشرات ملائمة لمتابعة وتقويم تنفيذ الخطة تأخذ في الاعتبار ما يلي:

- المعدلات الزمنية للتنفيذ.
- التكلفة الفعلية.
- جودة التنفيذ.
- معدلات الأداء.

وبمقارنة هذه المعايير والمؤشرات مع الأداء المخطط له يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالصورة المرجوة، وتحقيق الأهداف والغايات السابق تحديدها.

الخلاصة: إن تحقيق الاستفادة من تقنيات الحاسوب ومن نظم المعلومات من أجل التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال تتطلب التخطيط السليم قبل الشروع في تطوير

نظم المعلومات، ويعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، حيث يدعو هذا المنهج إلى إجراء دراسات شاملة للمنظمات وللمواقع المحيط بها، وإلى وضع خطط بعيدة المدى بالإضافة إلى الخطط التنفيذية والتشغيلية القصيرة والمتوسطة المدى.

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلوماتية واستخدام نظم المحاكاة على الحاسب من خلال سببين رئيسين:

الأول – هو أهمية التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة، وتعاظمها نتيجة التغيرات المضطردة في العالم.

الثاني – هو أهمية المعلومات للمنظمات، حيث أصبحت المعلومات من الموارد الأساسية في جميع المنظمات الحديثة.

وقد بدأ العديد من الكُتاب والمتخصصين باستعراض وشرح مفاهيم الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي بصفة عامة. كما جرى التركيز على شرح كيفية تطوير خطط استراتيجية للمعلوماتية في المنظمات اعتماداً على المفاهيم التي تم شرحها في الفقرة الأولى.

ويشكل هذا الفصل من الكتاب مساهمة موجهة في "سلسلة ثقافة ضرورة استخدام الحاسوب للإدارة العليا بإعداد الخطط الاستراتيجية" وهي تهدف إلى وضع أساس سليم وصلب يشكل قاعدة لبناء نظم المعلومات للمنظمات. وعناصر هذا الأساس هي اتباع المنهج العلمي عند تطوير نظم المعلومات واستخدام المحاكاة، والتركيز على عمليات التخطيط البعيد المدى، وعمل الدراسات التحليلية في كل مرحلة من مراحل التطوير، ثم وضع منهج واضح للمتابعة والتقويم لجميع الخطط الاستراتيجية مستفيدين من التقنية بكافة أشكالها، لتساعد متخذي القرار بالمنظمات على زيادة الرؤية لاتخاذ القرارات السليمة لمصلحة المنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليه.

الفصل السادس

الرقابة الاستراتيجية

Strategic control

- مفهوم الرقابة الاستراتيجية.
- أهمية الرقابة الإستراتيجية.
- مستويات الرقابة الاستراتيجية.
- أشكال (أساليب) الرقابة الاستراتيجية .
- مجالات الرقابة الاستراتيجية .
- خطوات الرقابة الاستراتيجية.
- شروط النجاح للرقابة الإستراتيجية .
- قياس الأداء أسلوب للرقابة الاستراتيجية.

الفصل السادس
الرقابة الاستراتيجية
STRATEGIC CONTROL

مقدمة:

تُعد الرقابة أحد الوظائف الأساسية للمدير، وبدونها قد تسود الفوضى أروقة العمل بالمنظمات، وهي أحد الموضوعات الهامة في حياة الأفراد والمجتمعات "الرقابة في العمل"، حيث أنه لا تخلو مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للرقابة، وذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل، مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها. وتسعى الرقابة الإستراتيجية إلى معرفة مدى نجاح تنفيذ الإستراتيجية في ضوء ما تم تصميمه مسبقاً والتأكيد على أن الإستراتيجية المنفذة هي المقصودة، وأن تنفيذ الإستراتيجية يؤدى إلى النتائج المطلوبة، فقد ينتج عن عملية الإدارة الإستراتيجية قرارات قد يكون لها عواقب ملموسة على المدى الطويل، وقد تؤدى هذه القرارات الإستراتيجية الخاطئة - أحياناً - إلى فرض عقوبات قاسية ويصبح من الصعب بل من المستحيل تغييرها، لذا يتفق معظم الاستراتيجيين على أن الرقابة الإستراتيجية ضرورية لصالح المنظمة، فالرقابة التي تتم في الوقت الصحيح وبالشكل السليم قد تنبه الإدارة إلى مشاكل فعلية أو محتملة قبل أن يصبح الموقف حرجاً، وترتبط الرقابة الإستراتيجية بعملية تقييم الإستراتيجية الحالية للمنظمة.

مفهوم الرقابة الاستراتيجية The concept of strategic control

الرقابة بصفة عامة عبارة عن نشاط أداري ممنهج يتعلق بالتأكد على أن ما ينفذ هو ما تم تخطيطه، والتعرف على الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط والتوجيه بتصحيح هذه الانحرافات (وبالتالي فهي وظيفة ضبط وتصحيح تسعى إلى اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب). وتعمل الرقابة الاستراتيجية على تحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات على المدى الطويل بنجاح واذا كانت هذه

الاهداف ممكنة التحقق كما خطط لها، أو أنه لابد من اعادة تكييف استراتيجية المنظمة لتحسين قدرتها لتحقيق أهدافها. وهي بذلك نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على متابعة وتقويم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من مدى القدرة الواقعية على تنفيذها بشكل مناسب، يساهم في تحقيق الأهداف، ويضمن التأكد من كون النتائج المخططة يمكن تنفيذها بشكل مقنع الى حدً كبير ضمن ظروف بيئة العمل المتجددة.

وفي واقع الدراسات المنهجية فقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الرقابة الاستراتيجية "Strategic Control" فعلى سبيل المثال يعرفها Pringl, Kroll بأنها: «نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتعديل الاستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها». كما يعرفها Washington بأنها: «اختيار للاستراتيجية التنظيمية وبنائها وخلق لأنظمة الرقابة من أجل التوجيه والتقييم».

إذاً نلاحظ أن الرقابة الاستراتيجية هي «نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف، ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعة، للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجية». من هذا التعريف نلاحظ أن نظام الرقابة الاستراتيجية يتطلب أمرين:

الأول – وجود نظام للمعلومات، إذ تتوقف فعالية الرقابة الاستراتيجية على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب. والثاني – وجود نظام جيد للاتصالات.

أهمية الرقابة الاستراتيجية The importance of strategic control

الرقابة الإستراتيجية لها أهميتها الاستثنائية في عالم الأعمال خاصة وأن المنظمات تواجه حالياً بيئة ديناميكية تتغير بصفة مستمرة سواءً كانت هذه البيئة بيئة داخلية أو خارجية، ولا يُعد نجاح المنظمات في الوقت الحالي هو الضامن للنجاح في المستقبل وهذا ما يؤدى إلى صعوبة الرقابة والتقييم الإستراتيجي هذه الأيام.

ولا يعنى تنفيذ الإستراتيجية المعدة مسبقا أنها قد تمت بنجاح، فدائما ما يترتب على تغير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تقادم الاستراتيجيات بغض النظر عن

جودتها وتميزها، كما أنه قد ينتج عن عملية اتخاذ القرارات في الإدارة الإستراتيجية قرارات قد تكون لها عواقب واضحة على المدى الطويل، فقد تؤدى القرارات الخاطئة منها إلى حدوث أخطاء كبيرة لا يمكن تصحيحها وتغيرها دون أن تترك آثاراً سلبية، لذا فإنه من الضروري على الاستراتيجيين أن يقوموا بمراجعة وتقييم الإستراتيجية والرقابة على تنفيذها بصورة دورية ومستمرة، وليس فقط فى نهاية العام أو بشكل نصف سنوي، لأن عمليات اتخاذ القرارات التصحيحية في الإدارة الإستراتيجية ذاتها لا تتوقف أبداً، وهذا بالنسبة للمنظمات التي لها استراتيجية واضحة المعالم ومحددة وليست ذات طبيعة عشوائية.

أما عن المنظمات التي لا يكون لديها استراتيجيات محددة (عشوائية) غير رسمية، فإن هذا لا يعنى عدم تطبيق الرقابة الإستراتيجية بها حيث أنه على الرغم من أن الاستراتيجيات المطبقة بها غير رسمية إلا أنها تصل إلى أهدافها وتحقيق رسالتها أياً كان طريق الوصول إلى ذلك، لذا فإن تطبيق الرقابة الإستراتيجية في هذه المنظمات يكون له نفس الأهمية إن لم يكن أكبر من تلك المنظمات التي تطبق الإستراتيجية بصورة رسمية وسليمة، حيث أن دور الرقابة الإستراتيجية هنا يكون بمثابة تصحيح للأخطاء الكثيرة التي تتعرض لها هذه الشركات أو المنظمات في الوقت المناسب وتقديم طرق العلاج وتحديد واستغلال نقاط القوة المتوفرة في المنظمة والفرص المتاحة أمامها، وتجنب نقاط الضعف والتهديدات التي تواجه هذه المنظمات.

ويمكن توضيح أهمية الادارة الاستراتيجية بالمنظمات بشكل أكثر تحديداً، فهي:

- توضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- تبين دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.
- تمكن الإدارة الإستراتيجية المنظمة من تحقيق أعلى مستويات الأداء.
- تجعل المديرين ـ بصفة دائمة ـ أكثر استجابة و وعيا بظروف البيئة و تغيراتها.
- تساهم بتنمية عادات التفكير في المستقبل (و هي من أبرز نتائج الإدارة الإستراتيجية).
- تمكن من التخصيص الفعال للإمكانيات وموارد المنظمة.

- توفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، و من ثم تقليل المقاومة التي قد تحـدث عنـد القيـام

بتنفيذ أي برنامج للتغيير.

- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.

مستويات الرقابة الاستراتيجية Strategic control levels

هناك عدة مستويات في الإدارة تتحمل جميعهــا مسؤولية التخطيط الاستراتيجي، فلابد أن يوجد فيها أيضاً رقابة استراتيجية. أي تتبع الرقابة الاستراتيجية إلى المستوى الذي توجد فيه وبذلك يمكننا تقسيمها إلى:

-**الرقابة الاستراتيجية Strategic control** : هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة، وتقييم آثار الأعمال الاستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا.

-**الرقابة التكتيكية Tactical Control**: وهي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام و ربط التوجيه بالنتائج الدورية واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.

-**الرقابة التشغيلية Operational control** : هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية و توجيه النتائج بشكل يومي واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

إذاً فإن مستوى الرقابة الاستراتيجية يتبع لمستوى التخطيط، ولابد أن تتم الرقابة الاستراتيجية في مختلف المستويات العليا و الوسطى و الإشرافية من قبل مختلف المسؤولين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وحجم مسؤولياتهم.

أشكال (أساليب) الرقابة الاستراتيجية Strategic control methods

للرقابة الاستراتيجية أشكال متعددة تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف، وسيتم التطرق فيما يلي إلى أهم الأشكال المستخدمة في الرقابة الاستراتيجية، وهي:

الرقابة حسب زمن ممارستها Control by the time of :

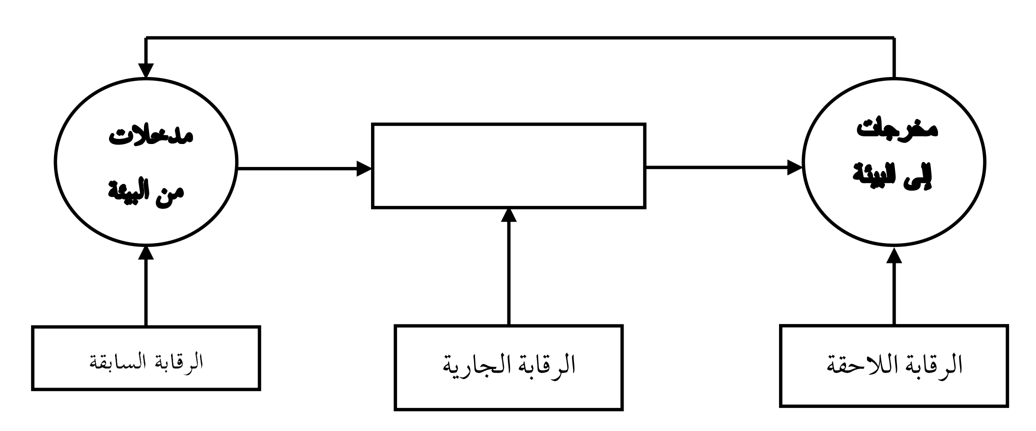
وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:

الرقابة السابقة " Feed for ward control " هدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية، أو الرقابة المبدئية، أو الرقابة الوقائية.

الرقابة الجارية (المتزامنة) " Concurrent control " هي بمثابة نقاط تفتيش اعتراضية للتأكد من استمرار العمل بالطرق المرسومة. وهي توصف بالغربلة.

الرقابة اللاحقة " Feed back control " : وهي تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة، وذلك للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط له مسبقاً.

ويمكننا توضيح أشكال الرقابة وفق هذا المعيار في الشكل رقم (...) الآتي :



الشكل رقم (...) يبين أشكال الرقابة حسب زمن ممارستها معلومات مرتدة من البيئة

الرقابة حسب طريقة تنفيذها Control according to the method of implementation:

تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة :

الرقابة المباشرة Direct control : وهي تتضمن مقابلات شخصية أو ما يعرف بالمقابلات وجهاً لوجه، أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه عمليات التنفيذ في الوحدات المختلفة.

الرقابة غير المباشرة Indirect control : يستخدم هذا النوع التقارير المجدولة أو النمطية، وأشكال أو نماذج مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية أو الفصلية التي ترسل إلى الرؤساء أو لإعداد الميزانيات النهائية.

الرقابة حسب مجال تطبيقها Control by field of application :

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى **رقابة كمية، ورقابة نوعية**. تهتم الرقابة الكمية بالعدد المخطط له سابقاً، أما الرقابة النوعية فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.

معايير أخرى :

كما يمكن أن تقسم الرقابة إلى :

رقابة محاسبية: تتعلق برقابة الأداء المالي، أي تحقيق الأهداف المالية المخططة من خلال الاستعانة ببعض المقاييس كالعائد على الاستثمار ومقاييس مالية أخرى. الرقابة التي تعتمد على الموازنات والأساليب المالية والمحاسبية، رقابة تحليل المصادر والاستخدامات المالية، تحليل التعادل، أساليب قياس الكفاءة والفعالية.

الرقابة التي لا تعتمد على الموازنات: مثل التقارير الخاصة والإحصائية (كتحليل الانحدار والارتباط ومقاييس التشتت ومقاييس النزعة المركزية) ومراجعة العمليات وأساليب المحاسبة والمراجعة الإدارية والاجتماعية والملاحظة الشخصية وأسلوب تقييم ومراجعة البرامج والعمليات pert والمسار الحرج critical path

رقابة إدارية : تهتم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا يتطلب تقييم مدى التقدم باتجاه تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

كما يمكن تقسيم الرقابة أيضاً إلى رقابة النتائج، ورقابة العمل، والرقابة الشخصية.

يلاحظ أنه تختلف وتتنوع أشكال الرقابة باختلاف المعيار المستخدم للتقسيم، وكل معيار يهتم بجانب معين في المنظمة، ويتبع ذلك لطبيعة المنظمة وفلسفتها ورسالتها التي وجدت من أجلها.

ويجب أن تتوافر في أشكال (أساليب) الرقابة عدة شروط، أهمها:

١- مراعاة الموقف (فمثلاً يجب أن يكون لنظم الرقابة الإستراتيجية نظرة مستقبلية وتاريخية في نفس الوقت وهذا يحتاج إلى بناء خطط استراتيجية موقفية، بمعنى

تصميم عدة بدائل مقدمة لسيناريوهات أو ظروف مستقبلية يمكن تبنيها بسهولة ويسر في ضوء المواقف الفعلية).

٢- التناسب مع الخطط والمواقع التنظيمية والمستويات الإدارية وشخصيات المديرين والمسئولين والهيكل التنظيمي وإظهار الاستثناءات في النقاط الحرجة والموضوعية والدقة والمرونة.

٣- أن يكون العائد من الرقابة أكبر من تكلفتها.

٤- مراعاة أن عائد وأثر الإستراتيجية يحتاج في تحديده إلى وقت طويل نسبياً.

٥- مراعاة أن أغلب القرارات الإستراتيجية يصعب إلغاؤها أو تعديلها بمجرد البدء في التنفيذ أو أثناء عملية التنفيذ.

أما بالنسبة إلى وسائل الرقابة الإستراتيجية فيمكن أن تعتمد على تقييم الفعالية المستقبلية للاستراتيجية الحالية من خلال:

١- تقييم درجة استقرار الأهداف ومدى ملائمة الإستراتيجية الحالية لتحقيق تلك الأهداف.

٢- تقييم نظام التخطيط الإستراتيجي لتحديد مدى شموله ومصداقيته وحساسيته للظروف المتغيرة.

٣- تقييم مدى ملائمة أساليب التنبؤ والقدرات التنظيمية المختلفة لنجاح تنفيذ الإستراتيجية.

٤- تقييم مدى الحاجة إلى تحديث الإستراتيجية وتعديلها في ضوء الظروف المستجدة.

٥- تقييم علمية تنفيذ الإستراتيجية لمعرفة مدى قدرة المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية في ظل الأوضاع الحالية للمنظمة وتحديد مدى الحاجة إلى إحداث تغيير في ظروف وإمكانيات التنفيذ.

ورغم إمكانية استخدام الأساليب التقليدية للرقابة مثل أساليب التحليل المالي والأساليب الإحصائية والملاحظة الشخصية والتقارير الخاصة وأساليب مراجعة

العمليات الإدارية في عمليات الرقابة الإستراتيجية أيضاً إلا أنه توجد أساليب متعددة تختص بالرقابة الإستراتيجية يمكن توضيحها فيما يلى:

أولاً: المقارنة بين السيناريوهات البيئية المخططة أو التي على أساسها تم القيام بعمليات التخطيط الإستراتيجي بمكوناته المختلفة وبين السيناريوهات البيئية التي تحدث فعلاً أثناء مرحلة التنفيذ، ثم القيام بتعديل وترشيد السلوك الإستراتيجي ومكونات الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة في ضوء ما يحدث فعلا وتحديث تلك السيناريوهات.

ثانياً: المقارنة بين النتائج المخططة لمكونات هرم السلوك الإستراتيجي الذى تم تخطيطه والذى يحتوى على الرؤية (الغرض والمهمة)، والأهداف الإستراتيجية، والمزيج الإستراتيجي للأنشطة، والمخرجات والنتائج الفعلية لها، واكتشاف الانحراف الإستراتيجي المتعلق بها وتصحيحه في الوقت المناسب.

ثالثاً: استخدام المزيج الإستراتيجي للأنشطة والمخرجات في الرقابة من خلال رسم الخريطة الإستراتيجية للمزيج الإستراتيجي في مرحلة التخطيط، لتوضيح خطة المزيج الإستراتيجي ثم رسم الخريطة الفعلية للمزيج الإستراتيجي للمقارنة بينهما واكتشاف الانحراف الإستراتيجي وتصحيحه في الوقت المناسب.

رابعاً: استخدام أسلوب تحليل أثر الإستراتيجية التسويقية على الربحية، وهنا يمكن المقارنة بين أثر عدة استراتيجيات تسويقية بديلة على الربحية ثم اختيار أفضلها عند تخطيط الإستراتيجية ومقارنة الآثار المخططة مع الآثار الفعلية للاستراتيجية التسويقية بعد تنفيذها.

خامساً: المقارنة بين مكونات القدرة التنظيمية المخططة وما تواجد منها فعلاً في مرحلة التنفيذ، ثم اكتشاف الفجوات بينهما وتحليلها، واتخاذ ما يلزم لسد تلك الفجوات في الوقت المناسب.

سادساً: المقارنة بين مكونات الثقافة التنظيمية المخططة وما تواجد منها فعلاً في مرحلة التنفيذ، ثم اكتشاف الفجوات بينهما وتحليلها، واتخاذ ما يلزم لسد تلك الفجوات في الوقت المناسب وتحليل مدى إعاقة تلك الفجوات الثقافية لعمليات تنفيذ السلوك

الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وتصحيح ما يلزم نحو تصحيح المسار الخاص بهذه المتغيرات.

مجالات الرقابة الاستراتيجية Areas of strategic control :

يقصد بالمجالات في الرقابة الاستراتيجية أي ما هي الأنشطة التي يجب رقابتها في المنظمة، ؟

بما أن الرقابة الاستراتيجية تهدف إلى التأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها، فلابد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة والتي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة، وهذه الأنشطة أو المهام هي الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية وأداء الأفراد و جودة العملية .. الخ، والتي تختلف بالطبع تبعاً لنوع المنظمة، هل هي إنتاجية أم خدمية ؟.. الخ.

الرقابة المالية Financial Control : تستند رقابة الأداء المالي على تقييم الربح والعائد على الاستثمار، «والربح " Profit " هو ما تبقى من الدخل الإجمالي بعد خصم النفقات الكلية. أما العائد على الاستثمار» فهو يقاس من خلال تقسيم الربح على الموجودات.

رقابة العمليات الداخلية : Internal control processes : وتهدف رقابة العمليات الداخلية إلى تحسين نوعية الأداء من خلال تقليل الأخطاء في العمل، وتحسين جودة الخدمة المقدمة – إذا كان نجال العمل بالمنظمة خدماتي - والجودة " Quality " هي «المميزات الكلية وخصائص الخدمة التي تقدم لترضي الاحتياجات المتعددة للعمل، ويجب أن تعكس احتياجاته الجوهرية بشكل صحيح».

رقابة رضا الزبون Customer Satisfaction Control : وتهتم بتحسين العلاقات مع العملاء من خلال زيادة العناية بهم وتقليل نسبة الشكاوي والملاحظات على الخدمة أو السلعة التي تقدمها المنظمة.

خطوات الرقابة الاستراتيجية Strategic control steps

يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية وجود نظام فعال ومتكامل للدور الرقابي، يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة،

وهذا يتطلب اتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة. وقد تعددت و اختلفت الآراء حول تحديد المراحل والخطوات الرئيسة التي تمر بها الرقابة الاستراتيجية، فقد قسمها بعض إلى ثلاث مراحل بينما قسمها آخرون إلى أربع مراحل أو أكثر، وقد جمعنا الآراء المختلفة بتلك المراحل في الجدول الآتي :

الجدول رقم (...) يبين بعض الآراء حول خطوات الرقابة الاستراتيجية

Designing Strategic control systems	Kurtz ،Boone	Stahl	Helen	Wright
- تحديد المعايير والأهداف. - خلق المقاييس وأنظمة التوجيه. - مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعة. - تقييم النتائج واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود ضرورة.	ـ وضع معايير الأداء. - قياس الأداء الفعلي. - مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة. - التقييم و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط.	ـ تحديد الأهداف. ـ تأسيس المقاييس المالية والاقتصادية. ـ الوقت. ـ قياس الأداء. ـ المقارنة. ـ اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات.	ـ تحدد ما هو المراد قياسه ـ وضع معايير قياسية مسبقة ـ إجراء قياس الأداء - هل يتطابق الأداء الفعلي مع الأداء النمطي - اتخاذ الإجراءات التصحيحية.	- تحديد ما هو المطلوب للتقييم والرقابة من خلال رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها. ـ وضع المعايير. ـ قياس الأداء. ـ مقارنة الأداء مع المعايير. ـ اتخاذ إجراءات تصحيحية في حال عدم تطابق الأداء مع المعايير الموضوعة.

كما نلاحظ رغم وجود الاختلاف حول عدد وخطوات الرقابة الاستراتيجية إلا أنه هناك شبه اتفاق حول مضمون هذه الخطوات وتسلسلها المنطقي، والذي يبدأ بتحديد المعايير وينتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية، وسنقوم فيما يلي بتوضيح هذه المراحل :

١ – تحديد النشاط المراد تقييمه Determine the activity to be evaluated

تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة والرقابة على تنفيذها، وتحديد النشاط المراد تقييمه ومراقبته يسهل عملية الرقابة، وذلك من خلال اختيار نوعية الرقابة هل هي كمية أو نوعية أم كمية ونوعية معاً وهل هي رقابة سابقة أم لاحقة..؟ الخ. أي لابد بداية من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية، ويجب قياسها بشكل ثابت وموضوعي.

٢- وضع المعايير Setting standards

انطلاقاً من رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير الأداء لاستخدامها في قياس الأداء والمعايير "Standard" هي «المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء، وتخدم كنقاط ارتكاز يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي» .

وتعبر معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الاستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم، ولا بد أن تحتوي المعايير على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود. كما يعتبر صدق ودقة البيانات ركيزة أساسية في عملية الرقابة و هذه الدقة والمصداقية تتوقف على تصميم المقاييس المستخدمة، هناك بعض الاعتبارات والضوابط لا بد من مراعاتها عند تصميم معايير الأداء فعليها تتوقف فاعلية ودقة المعلومات ومن هذه الاعتبارات:

ـ **الصدق** : "Validity" أي العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل.

ـ **الموثوقية** : "Reliability" يتعلق الثبات بالمقياس وليس بالأداء، لأن أداء الفرد قد يتغير أو يخضع لتقلبات مما قد يظهر في قيم متفاوتة تعطيها مقاييس الأداء.

ـ **التمييـز :** " Discrimination " أي قـدرة المقيـاس علـى التفرقـة بـين المسـتويات المختلفة للأداء حتى بالنسبة للفرو قات البسيطة.

ـ **أن يكون عملي** : " Practicality " لابد من مراعاة سهولة اسـتخدام المقيـاس و وضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.

إذاً تحديد المعايير بدقة في كل مجال وظيفي ستتم فيه عملية الرقابة يسهم في فعاليـة العملية الرقابية الاستراتيجية، لأن المعايير تنطلـق مـن رسـالة المنظمـة، وإن تحقيـق هـذه المعايير سيحقق للمنظمة رسالتها وبقاءها واسـتمرارها، كمـا أن المعـايير لابـد أن تكـون واقعية وليست مثالية تُراعي البيئة الداخلية والخارجية للعمل.

٣ – قياس الأداء Measure Performance

بعد تحديد المعايير الـتي سـيتم بهـا قيـاس الأهـداف تـأتي مرحلـة قيـاس الأداء Measure Performance وجوهر خطوة القياس في عملية الرقابة هـي جمـع المعلومـات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد، وقياس الأداء الفعلي عموماً لابـد أن يشـمل كلا الجانبين الكمي و النوعي، عملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل وأيسر مـن جمع المعلومات النوعية وأقل تكلفة، كقياس عدد الزبائن المستفيدين مـن خدمـة مـا، أمـا المعلومات النوعية كتلك المتعلقة بالأداء الفكري والتي يصعب وضع مقاييس محددة وثابتة لقياسها، كأداء مبرمج حاسب أو أداء موظف البيـع أو طالـب...الخ. إذاً يعتمـد قيـاس الأداء على جمع المعلومات حـول الأداء الفعلـي للاسـتراتيجية، أي يقـوم علـى التغذيـة العكسية " Feed Back "، وهي عبـارة عـن " معلومـات منقولـة بشـكل معـاكس للشـكل الأصلي لإرسال رسالة أو معلومة، أي نقـل المعلومـات حـول تنفيـذ الاسـتراتيجية مـن المستوى الإداري الأدنى المسؤول عن التنفيذ إلى المستوى الإداري الأعلى المسـؤول عـن وضع الاستراتيجية، وقد يكون ذلك على شكل تقارير " Report " حول المجالات المختلفة للأداء و المتعلقة بتقييم الاستراتيجية، و التي تسـتخدمها الإدارة العليـا لاتخـاذ القـرارات الاسـتراتيجية، أي تكـوين مـا يسـمى بنظـام المعلومـات الإداريـة " Management Information System "وهو «النظام المختص بجمع تقارير كاملة وصادقة (ذات موثوقية

عالية) ومستمرة حول نتائج تنفيذ الاستراتيجية على المدى الطويل وتحليل هذه البيانات وتصنيفها وحفظها لاستخدامها وقت الحاجة، وقد طورت معظم المنظمات نظم المعلومات لديها باستخدام الكمبيوتر الذي يسهل عملية تحليل وتصنيف البيانات، كما أن ربط الوحدات المختلفة في المنظمة بواسطة الحاسب يزيد من فاعلية النظام الرقابي المستخدم ويؤمن المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في الوقت المناسب.

و لكن ما التوقيت " Timing " المناسب لإجراء القياس ؟خصوصاً في حالة التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، مثلاً في حالة وضع خطة استراتيجية لخمس سنوات، هل يتم القياس في نهاية الخمس سنوات أم يتم القياس خلال هذه الفترة لأكثر من مرة ؟ إذا تم القياس في نهاية الخمس سنوات فإن تصحيح الانحرافات سيكون متأخراً جداً، وقد لا يمكن التصحيح أبداً، ومن جهة إذا تم القياس قبل فقد لا تظهر نتائج التنفيذ كما هو متوقع. على كل حال عند وضع مقاييس الأداء يجب مراعاة التوقيت الذي سيتم فيه القياس، هل هو في نهاية الخطة أم خلالها ؟ ولابد من تحديد لمستوى النتائج المرغوبة. إذاً فالتوقيت المناسب لإجراء القياس يتوقف على الهدف من قياس الأداء فهل هو القيام بالرقابة التوجيهية، أي اكتشاف الانحرافات عن المعايير الموضوعة في كل مرحلة لكي تقوم الإدارة بالتصحيح اللازم والانتقال إلى المرحلة الآتية حتى الانتهاء من العمل موضع الرقابة، أم أن الهدف هو تقييم العمل بشكله النهائي بمراحله المختلفة.

وأخيراً تتوقف فاعلية هذه الخطوة باعتبارها خطوة أساسية في عملية الرقابة على دقة وصحة المعلومات حول الأداء الفعلي وعلى إجراء القياس في الوقت المناسب.

٤ – مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة

Compare actual performance with established standards

في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب فيه، وذلك لتحديد ما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول ؟، فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما، ولابد من أن نحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية

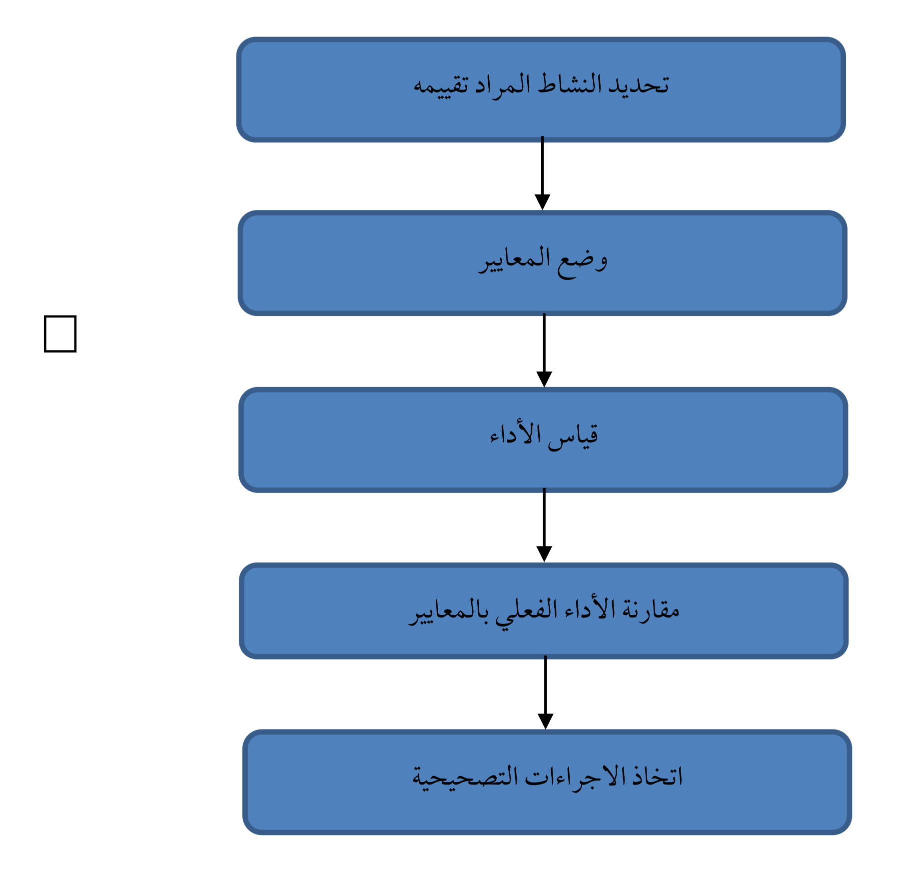
للمنظمة، ففي هذه الخطوة يتم التعرف على الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط، وهل هذا الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبولـه؟ وتبنـى المقارنـة علـى التغذيـة العكسية أي على نتائج الأداء الفعلي.

٥ – اتخاذ الإجراءات التصحيحية Take corrective action

وتعتبر هذه الخطوة هي لأخيرة في عملية الرقابـة الاسـتراتيجية، وفيهـا نصـل إلى خيارين :

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة.
- وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إذاً في حالـــة وجـــود انحـــراف في الأداء لابـــد مـــن اتخـــاذ الإجـــراءات التصحيحية"Corrective Action "، ويكون ذلك بالبحـث عـن الأسـباب الـتي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة (هل تم الانحراف بالصـدفة، أو بسـبب خطأ في تطبيق العمليات ؟ ولابد من العمل على علاجه وتصـحيحه بعـد الكشـف عـن أسبابه الحقيقية، ولتقوم المنظمة بتحديد أهـداف واقعيـة في المسـتقبل مـن خـلال تعـديل الأهداف أو الأساليب.



شكل رقم (...) خطوات تصميم نظام الرقابة الاستراتيجية بالمنظمة

إذاً فعملية الرقابة هي مهمة إدارية مستمرة طالما أن هناك خطة للتنفيذ، وانتقاء نقاط المراقبة شيء أساسي في فاعلية الرقابة، ويجب أن تكون الرقابة متعددة (اقتصادية، مالية، اجتماعية، تقنية). والإدارة الواعية هي التي تستطيع اختيار معايير الرقابة وتحديد نوعها ونقاط المراقبة وتكرار هذه الرقابة والإلمام بجميع جوانبها حسب نوع النشاط الذي تقوم به، وتفرضه عليها بيئتها وظروفها المحيطة بما يتلاءم مع خططها وتنظيمها وينشط أفرادها ويجعل أجزاءها تسير بشكل منسجم ومتناسق نحو أهداف المنظمة . وإنً تصحيح الانحرافات في الأداء يتوقف على معرفة السبب الحقيقي للانحراف، هل تم بالصدفة أم بسبب خطأ في تنفيذ العمليات أم بسبب خطأ في وضع المعايير.....؟.. الخ. ولابد للإدارة الفاعلة من السعي لمعالجة السبب وتنفيذ الخطة الاستراتيجية كما هي.

قواعد في التقييم والرقابة الإستراتيجية

Rules for evaluation and strategic control

ذهب بعض المختصين في شؤون الرقابة الاستراتيجية لتحدد بعض القواعد الأساسية التي يفترض الأخذ بها عند اعداد برامج الرقابة الاستراتيجية في المنظمات، وهي :

١- التجانس:consistency

يجب أن تمثل الاستراتيجيات أهداف وسياسات متجانسة، فكثيراً ما يعكس الصراع التنظيمي المشاكل بين الإدارات أو أعراض مشاكل إدارية، كما أنه قد يشير إلى عدم تجانس استراتيجي، وهناك ثلاثة مؤشرات يمكن الاستعانة بها لتحديد ما إذا كانت المشاكل التنظيمية ترجع إلى عدم تجانس في الإستراتيجية:

أ- إذا استمرت المشاكل الإدارية بالرغم من تغير في الأفراد وإذا كانت تقوم على أساس القضايا وليس الأفراد، عندئذ فإن الاستراتيجيات قد تكون غير متجانسة.

ب-إذا كان نجاح احد الإدارات يعنى فشل إدارة أخرى، فإن الاستراتيجيات قد تكون غير متجانسة.

ج- إذا استمرت ظاهرة رفع المشاكل والقضايا إلى قمة التنظيم لحلها فإن الاستراتيجيات قد تكون غير متجانسة.

٢- التوافق:consonance

يشير التوافق إلى حاجة الإستراتيجية لدراسة مجموعات الاتجاهات بالإضافة إلى الاتجاهات الفردية عند تقييم الاستراتيجيات، ويجب أن تمثل الإستراتيجية استجابة للبيئة الخارجية وتستجيب لها وللمتغيرات الحرجة التي تحدث بداخلها، وتكمن أحد الصعوبات عند محاولة توفيق القوى الداخلية مع الخارجية عند وضع الإستراتيجية في أن معظم الاتجاهات ناتجة عن التفاعل بين الاتجاهات الأخرى.

٣- الجدوى: feasibility

ينبغي ألا تستنزف الإستراتيجية الموارد المتاحة وألا تخلق مشاكل يتعذر حلها، يتمثل الاختبار النهائي للاستراتيجية في جدواها، أي هل يمكن تنفيذ الإستراتيجية على أساس الموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة في المنظمة؟، وهل يسهل قياس الموارد المالية في المنشأة، وهى تمثل القيد الأول الذى يتم تقييم الإستراتيجية على أساسه، فأحيانا يسهو البعض عن إمكانية توفير مصادر مستحدثة للتمويل. ومن القيود الأخرى غير الكمية إلى حد ما التي ما زالت تمثل قيد أكثر جموداً على الاختيار الإستراتيجي (الأفراد، الإمكانيات التنظيمية)، ومن الأهمية بمكان عند تقييم الإستراتيجية مراجعة إمكانية المنظمة من واقع الماضي على تنفيذ الإستراتيجية، وهل تملك الإمكانيات والقدرات والمهارات والمواهب المطلوبة لتنفيذ استراتيجية معينة.

٤- الميزة: advantage

يجب أن توفر الإستراتيجية فرصة خلق ميزة تنافسية في مجال نشاط مختار والمحافظة عليها، فعادة ما تنتج المزايا التنافسية عن تفوق في مجال من ثلاثة: الموارد، المهارات، المركز، وقد يترتب على فكرة وضع الموارد في أماكن معينة مزايا استراتيجية تتبع أساسا فكر العسكريين والسياسيين كما يلعب المركز دورا حيويا في استراتيجية المنظمة، وعندما تكسب المنشأة مركز قوى وجيد فإن المنافسين يترددون في الهجوم عليه وقد يلجؤون عندئذ لمناورات جانبية، ويظل التميز الناجم عن المركز قائم طالما أن الظروف والعوامل الداخلية والخارجية مستقرة ولم تتغير، ولذا فإن الشركات المستقرة يصعب زعزعة مركزها حتى إذا كان مستوى المهارات بها متوسط فقط، وبالرغم من أن المزايا المرتبطة بالمركز لا يشترط ارتباطا بحجم المنظمة إلا أن الواقع يشير إلى أن المنظمات الضخمة تعمل في أسواق وتستخدم إجراءات تحول حجمها إلى ميزة، بينما الشركات الصغيرة الحجم تتجه نهو مراكز منتج/ سوق التي تمكنها من استغلال مزاياها الأخرى، وتتمثل الخاصية الرئيسية لمركز جيد في انه تمكن الشركة من الاستفادة من سياسات قد لا تفيد المنافسين الذين لا يحتلون نفس المركز بنفس الدرجة، لذا عند تقييم الإستراتيجية ينبغي أن تدرس المنشأة طبيعة المزايا المرتبطة بالمركز في ظل استراتيجية محددة.

شروط النجاح للرقابة الإستراتيجية Conditions of success for strategic control

إن نجاح أو فعالية عملية الرقابة مرهون بتوفر جملة من الشروط، أهمها:

أولا- الرقابة يجب أن يقتصر نظام الرقابة على الحد الأدنى واللازم من المعلومات لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث. حيث أن الكم الكبير من المعلومات يؤدي عادة إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة و غير المفيدة.

ثانيا- الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم صعبة. بمعنى أنه تتابع نظم الرقابة الأنشطة والنتائج الهامة فقط، بغض النظر عن صعوبة القياس، ويجب استخدام المقاييس النوعية والكمية.

ثالثا- الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم اكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف عند وقوعها.

رابعا- الرقابة يجب أن تركز على جوانب الأداء بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأداء قصيرة المدى.

خامسا- تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المسيرين في جميع المستويات التنظيمية وكذلك لدى جميع أفراد المنظمة،

وذلك من خلال تنمية روح المسؤولية لديهم ، وجعل هذا السلوك جزء لا يتجزأ من الثقافة السائدة في المنظمة.

ويجب الاهتمام بمكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها بدلاً من معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات.

قياس الأداء أسلوب للرقابة الاستراتيجية

يعتبر قياس الأداء «Performance Measurement» من الخطوات الهامة و الأساسية في الرقابة الاستراتيجية و يبنى على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد. فما الأساليب التي تمكننا من جمع المعلومات بفعالية لاستخدامها في تقييم هذا الأداء و اتخاذ الإجراءات التصحيحية ؟.

هناك عدة أساليب لقياس الأداء يمكننا تقسيمها إلى :

أولاً : أساليب تقليدية : و تقسم بدورها إلى:

أساليب التقدير بتوجيه السلوك : وتتضمن الأساليب الآتية :

سرد الموضوع "Narrative Essay" : أسهل نوع لتقييم النظام هو سرد الموضوع بحيث يتم وصف نقاط القوة والضعف ويساعد على وضع اقتراحات للتحسين. وإذا كان السرد بشكل جيد يمكن من إجراء مقارنات بين الأفراد أو المجموعات أو الأقسام.

- **الترتيب** " Ranking " : تقوم هذه الطريقة على ترتيب المستخدمين من الأعلى إلى الأسفل (من الأفضل إلى الأسوأ) أو بالعكس، وذلك بعد مقارنة كل مستخدم بالآخرين.
- **المقارنات المزدوجة** " Paired Comparisons " : وهي طريقة أكثر تنظيماً لمقارنة أداء كل مستخدم بالنسبة للآخرين، وبهذه الطريقة يُقارن كل مستخدم مع كل المستخدمين الآخرين وصولاً إلى المستخدم الأفضل.
- **التوزيع الإجباري** " Forced Distribution " : وهي طريقة أخرى لمقارنة المستخدمين الواحد مع الآخرين، يأخذ هذا التوزيع الشكل الطبيعي وهو الجرس.
- **المراقبة السلوكية** " Behavioral Checklist ": يزود هذا الأسلوب بعبارات تصف السلوك المتعلق بالعمل بهدف التحكم بالسلوك بحيث يتم الوصف باستخدام عبارات ويتم تقييم المستخدم بالنسبة لهذه العبارة هل هو سيئ أم جيد.
- **الحوادث الحرجة** " Critical Incidents " : وهو أسلوب حديث إلى حد ما ويتم بهذه الطريقة وضع تقرير يتضمن جميع الحوادث الحرجة التي تؤثر على أداء المستخدم سواءً من حيث النجاح أو الفشل مع تحديد أهمية كل مؤشر.
- **مقياس بياني تقديري مصور** " Graphic Rating Scale " : وهي من أكثر الطرق استخداماً، وتختلف هذه الموازين في ثلاث طرق :

١ـ الدرجة التي فيها معنى الاستجابة محدد بشكل مشروط.

٢ ـ الدرجة التي يمثل فيها الفرد التقدير، يمكن أن يحدد بوضوح ماذا يقصد.

٣ ـ الدرجة التي تُحدّد فيها أبعاد الأداء.

– **مقياس تقدير سلوك مثبت** " Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) " : تختلف بشكل بسيط عن الطريقة السابقة والفائدة الأساسية لها أنها تحدد أبعاد تقدير السلوك وتستخدم الحوادث الحرجة لتصف مستويات متعددة من الأداء.

طرق التقدير وفق النتائج Estimation methods according to the results

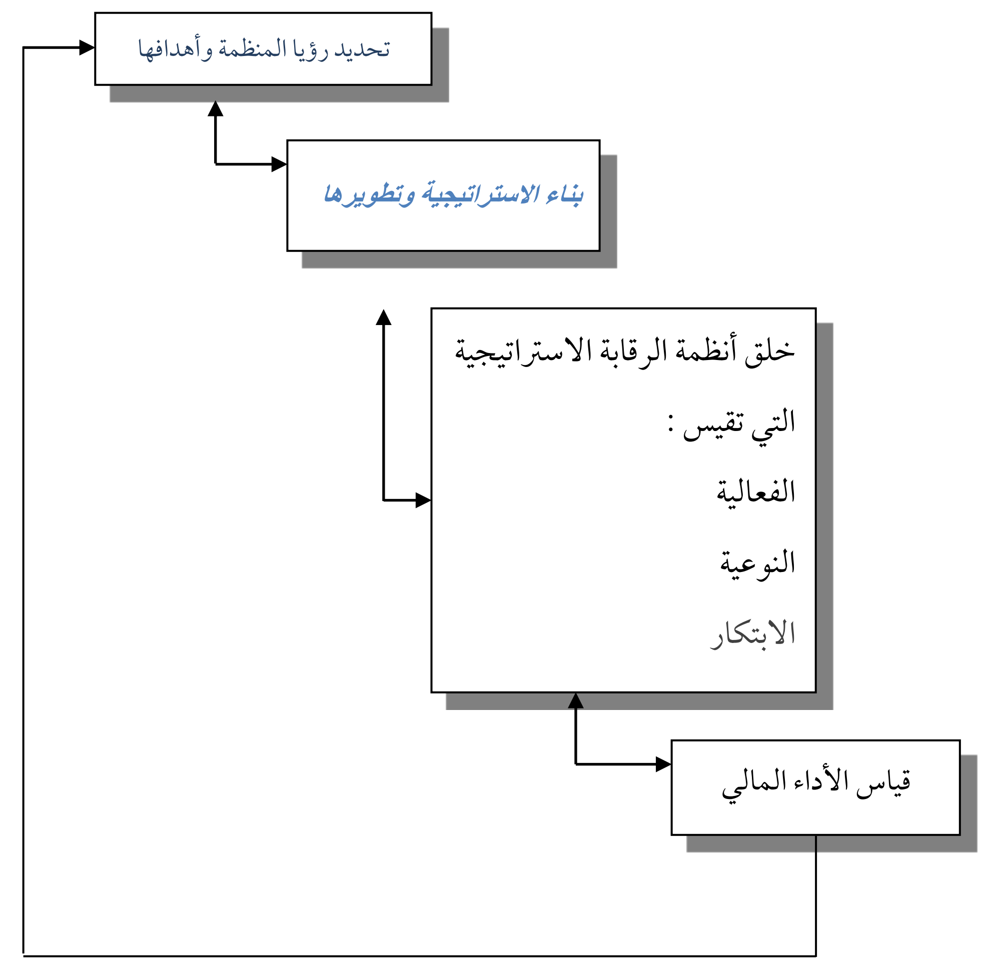
ـ **الإدارة بالأهداف** " Management by objectives (MBO) " : وهي من الطرق المعروفة في الإدارة وهي تعتمد على وضع هدف أساسي تبنى عليه أهداف المنظمة ككل وكل قسم ومدير ضمن كل قسم ولكل مستخدم، وأسلوب الإدارة بالأهداف ليس مقياس لسلوك المستخدم وإنما هو مقياس لمساهمة كل مستخدم في نجاح المنظمة.

ـ **تحليل العمل والمراجعة** " Work Planning and Review " : وهو مشابه لنظام (M.B.O)، إضافة إلى أنه يؤكد على المراجعة الدورية لخطط العمل من قبل المشرف والمرؤوسين للتأكد من إنجاز الأهداف والتعرف على المشاكل الموجودة والحاجة للتدريب.

ولكل أسلوب ميزاته وعيوبه ولا يمكننا تفضيل أسلوب على الآخر، والذي يحدد الأسلوب المناسب للقياس هو ظروف المنظمـة والهدف من القياس بحيث نستفيد من ميزات الأسلوب المستخدم.

ثانياً : أساليب حديثة Modern methods : من الأساليب الحديثة لقياس وتقييم الأداء بطاقة التصويب المتوازنة. تُعرف **بطاقة التصويب المتوازنة** بأنها :«طريقة للتأكد من فعالية طريقة ما ليتم اعتمادها». وهي تبنى على بعض العبارات غير الوحدات النقدية بحيث تتضمن عدة أنواع من النسب الرئيسة المتعلقة بالعمل، مختارة لتسهم في تطوير المنظمة مستقبلاً وكتعبير تدل بطاقة التصويب المتوازنة «على كيفية خلق التوازن من عوامل متعددة تعكس استراتيجية الأعمال " . إن استخدام المقاييس المختارة لتكملة الرقابة المالية يقلل من خطر استخدام مدخل الأجل القصير، وفي الوقت نفسه يجعل المتعاملين مع المنظمة أكثر إدراكاً لمقاييس عملهم وتصورهم حول مستقبل المنظمة.

الفكرة الأولية لمفهوم بطاقة التصويب المتوازنة تبنى من وجهة نظر المنظمة على أربعة محاور أساسية هي (المحور المالي، محور الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، و ذلك بقصد ربط الرقابة التشغيلية في المدى القصير بالمدى البعيد واستراتيجية الأعمال. ويمكن تصور مدخل بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء في الرقابة الاستراتيجية كما هو مبين في الشكل رقم (...) الآتي :



شكل رقم (...) يبين مدخل بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء في الرقابة الاستراتيجية

وتساهم بطاقة الأداء المتوازن بخلق أنظمة إدارية فاعلة للرقابة الاستراتيجية تعتمد على وصول المنظمة لأهدافها بشكل أكثر توازناً مع مراعاة طبيعة الأهداف المشتركة ضمن بيئة العمل الداخلية ومحيطها الخارجي.

وقد سميت أيضاً ببطاقة العلامات المتوازنة Balanced Scorecard عند بعض مفكري الإدارة، وحظى مفهوم بطاقة العلامات المتوازنة بتعريفات كثيرة من لدن الكتاب والباحثين في العلوم الادارية، وهي على العموم تستند الى الافكار التي طرحها (Kaplan & Norton) بخصوص الاطار النظري للبطاقة المذكورة، وكان تعريفهم لها على انها مجموعة من المقاييس التي تزود الادارة العليا بنظرة راسخة وشاملة عن اعمال المنظمة ، وتتضمن مقاييس مالية تقيس النشاطات والفعاليات المنجزة ، واخرى تشغيلية مكملة للمقاييس المالية ترتبط برضا الزبون ، العمليات الداخلية ، نشاطات التحسن والابداع في المنظمة. وهناك رؤية أخرى لبطاقة العلامات المتوازنة والذي تنص على انها اداة تمكن المنظمة من تعقب النتائج المالية ومدى التقدم الحاصل في بناء القدرات والحصول على الموجودات غير الملموسة التي تحتاج اليها المنظمة في المستقبل.

ويراها (Kaskey) على انها اداة ادارية تتضمن مقاييس عامة واخرى فريدة تستخدم في قياس الاداء الكلي للمنظمة.ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف برؤية أكثر شمولية على «أنها نظام للرقابة وتقييم الاداء الاستراتيجي، يجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، التي من خلالها تترجم استراتيجية المنظمة إلى اهداف محددة وقابلة للقياس».

منظورات بطاقة العلامات المتوازنة

حدد (Kaplan & Norton) أربعة مجالات رئيسية تتمثل بـ بالمجال المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، يمكن للمنظمات التركيز عليها في بناء بطاقة العلامات المتوازنة، وأن هذه المجالات تضم مجموعة متنوعة من الاهداف والمقاييس والغايات والمبادرات. ومن هذا المنطلق، فان بطاقة العلامات المتوازنة تقدم صورة شاملة وواضحة عن اداء المنظمات من خلال المنظورات الاربعة الآتية :

١- المنظور المالي Financial Perspective

يأخذ المنظور المالي بنظر الاعتبار المحصلة النهائية او النتائج الاقتصادية الناجمة عن النشاطات التي سبق وان انجزت من قبل المنظمة، فهو يركز على المقاييس ذات العلاقة بالربحية والتي من خلالها يستطيع المساهمين التحقق من ربحية استثماراتهم، إذ يطرح التساؤل الآتي: للنجاح مالياً كيف يجب أن نظهر امام المساهمين؟ والجدير بالملاحظة أن المقاييس المالية تمثل الأسلوب التقليدي في تحليل النجاح التنظيمي. فبالنسبة للمنظمات التي تشكل فيها الموجودات الملموسة جزءً كبيراً من قيمتها السوقية، فإن هذه المقاييس تعد ملائمة لقياس أداء هذا النوع من المنظمات. ويرى Kaplan & Atkinson أن هذه المقاييس تعكس الأداء المالي الشامل، فضلاً عن تمتعها بإمكانية التنبؤ بقدرة المنظمة على الايفاء بديونها على الامد البعيد.

٢- منظور الزبائن Customer Perspective

المنظور الثاني من بطاقة العلامات المتوازنة والذي يمكن من خلاله النظر الى المنظمة يتمثل بالزبائن. لذا فإن تبني هذا المنظور يتطلب تحديد الزبائن وقطاعات السوق التي يمكن ان تتنافس فيها المنظمة، ومن ثم الوسائل التي تستخدم في تزويد الزبائن والاسواق بالقيمة. وانطلاقا من ذلك فإنه هناك حاجة الى ايجاد مقاييس معينة تساعد في الاجابة على السؤال الآتي : من أجل تحقيق رؤيتنا كيف يجب أن نبدوا في نظر زبائننا ؟. وعليه فإن اختيار هذا النوع من المقاييس يعتمد بالدرجة الاساس على نوع الزبون، والقيمة المستهدفة التي تسعى المنظمة تزويدها الى هذا الزبون.

٣- منظور العمليات الداخلية Internal Business Perspective

يركز هذا المنظور على تحديد العمليات الضرورية لإنجاز الاهداف التي تضمنها المنظورين السابقين، ومن هذا المنطلق يستلزم من ادارة المنظمات الاجابة على السؤال الآتي: من أجل تحقيق رضا الزبائن والمساهمين، ماهي العمليات والانشطة التي ينبغي ان نتفوق بها؟ وقد اشار Tucker أن هدف منظور العمليات الداخلية يتجسد في تحديد العمليات الأساسية واللازمة لتجهيز الزبائن بالمنتجات أو الخدمات التي يرغبون فيها، ومن ثم تطوير مقاييس تساعد في التأكد أن هذه العمليات تنجز بشكل جيد، فهي تساعد

المديرين في التركيز على العمليات الداخلية المهمة والتي تمكنهم في نهاية الامر من تلبية توقعات الزبائن.

وبحسب رأي (Kaplan & Norton) ان التركيز على العمليات الداخلية الحرجة تمكن المنظمات من تسليم القيمة المقترحة للزبائن في قطاعات السوق المستهدفة وتلبية توقعات المساهمين في تحقيق عوائد مالية عالية.

٤-منظور التعلم والنمو Learning & Growth Perspective

يتجسد المنظور الرابع لبطاقة العلامات المتوازنة في النمو والتعلم، ويركز على ما هو مطلوب لكي تتحقق اهداف المنظورات الثلاثة السابقة. وتحت هذا المنظور يستلزم من إدارة المنظمة الاجابة على السؤال الآتي: من أجل تحقيق رؤيتنا كيف يمكن ان نستديم قدراتنا من خلال التغيير والتحسين ؟ . وبهذا الخصوص يرى McWhorter أن التركيز الرئيسي للمنظور المذكور يتمثل في التأكد من أن المنظمة تستطيع تطوير القدرات الخاصة بها بصورة تمكنها من انجاز الانشطة والفعاليات المهمة. وعليه يفترض ان يوجه منظور التعلم والنمو المنظورات الثلاثة الأخرى بالاتجاه الصحيح، وبما يدعم التوجه العام للمنظمة.

مما تقدم يتضح أن بطاقة العلامات المتوازنة هي بمثابة مدخل لقياس الأداء الاستراتيجي، صممت للجمع بين المقاييس المالية وغير المالية التي ترتبط عوامل النجاح الرئيسة باستراتيجية المنظمة. وأن بطاقة العلامات المتوازنة تساعد مدراء المنظمات على الموازنة بين مقاييس الأداء قصيرة الأمد والأهداف طويلة الأمد التي ترتبط بالرؤية والرسالة والقيم الجوهرية اللازمة لإنجاز الاستراتيجيات على مستوى وحدات الاعمال والمنظمة. وهي بذلك تمثل نظام للإدارة وليست مجرد نظام قياس.

الفصل السابع

المدير الادري والمدير الاستراتيجي

Managing Director and Strategic Manager

- التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي.
- أهمية المدير والإدارة في المجتمع.
- الأدوار الرئيسية للمدير الإداري والمدير الإستراتيجي.
- المهارات اللازمة للمدير الإستراتيجي.
- أوجه تطوير الأداء من قبل المدير الاستراتيجي.
- دور القيم في نجاح المدير الإستراتيجي.
- معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل الموكل للمدير الاستراتيجي.



الفصل السابع
المدير الإداري والمدير الإستراتيجي
Managing Director and Strategic Manager

تمهيد:

لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة إدارية واعية تسعى في مصالح تابعيها جلباً للخير والمكارم، وتحقيقاً للمنافع الفردية والمجتمعية من غير استئثار أو ظلم أو إهمال للحقوق. وإن الدور الأساسي للقادة الإداريون هو توجيه المنشآت أو الوحدات الاقتصادية نحو تحقيق أهدافها، وتقع عليهم مسؤولية تجميع واستخدام موارد المنظمة لضمان تنفيذ هذه الأهداف. وتقوم الإدارة بدفع الوحدات الاقتصادية نحو تحقيق اغراضها أو أهدفها وتحديد النشاطات التي يقوم الأفراد بإنجازها. لذلك يجب ان تكون الإدارة قريبة من الأهداف التي يتوجب عليها تحقيقها، من خلال فهمها وقربها لأهداف مجموعة العمل، وإن الإدارة وضعت لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والأفراد والمجتمع الذي تنتمي إليه. إذ لا معني للإدارة وهي بعيدة عن أهدافها. ويتوجب على الإدارة أن تضع نصب أعينها الأهداف المطلوبة منها وكيف تسعى لتحقيقها، ولن يأتي ذلك إلا من خلال المدير الإداري الذي ينفذ المهام اليومية، والمدير الاستراتيجي الذي يخطط لفترات طويلة آخذاً في الاعتبار المتغيرات البيئية ضمن رؤية شاملة. وتحتاج المنظمات إلى وجود مدير قادر على تنفيذ كافة النشاطات والوظائف الخاصة بها من خلال تميزه بمجموعة من المهارات الشخصيّة والمهنية التي تؤهله لقيادة فريق العمل للوصول الى الأهداف المنشودة.

المدير الإداري Managing Director

يُنظر للإدارة بأنها مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي يقوم بها المدير بغرض الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة بما يمكن معه تحقيق أهداف المشروع بأقل جهد وتكلفة وأعلى جودة ممكنة. المدير الإداري حسب وجهة النظر الحديثة يهتم بتركيزه

على المسؤولية عن تحقيق النتائج النهائية للمنظمة، وهو بالتالي لابد له من القيام بالمسؤولية الاستراتيجية من خلال المهام اليومية للعمل، والمدير هو الشخص المسؤول عن الإنجاز والإسهام في تحقيق النتائج وأهداف المنظمة والمجتمع الذي تنتمي له، وهو ما يميزه عن غيره من الأفراد داخل المنظمة. ووفق هذه النظرة فإن المسؤولية وليست السلطة هي المعيار المميز في النظرة إلى المدير. والمدير الفعال هو الذي يحقق نتائج كلية أكبر من مجرد جمع والمحافظة على العناصر المختلفة للموارد المتاحة داخل المنظمة، أي أن قدرة المدير على استخدام المزيج المناسب في الموارد وبطريقة علمية منظمة، بحيث أن الناتج الكلي لمخرجات الأنشطة تكونن أكبر من مجرد الجمع الأحادي لمجموع الأجزاء والمدخلات المساهمة في تلك الأنشطة. والمدير الفعال ليس فقط مسؤول عن حماية الموارد المالية والبشرية والمادية ولكنه مسؤول عن كيفية استخدامها أفضل استخدام ممكن وتوجيهها لتحقيق النتائج. كما يتطلب من المدير الفعال التنسيق فيما يتخذه من قرارات سواءً متعلقة بالمدى القصير أو الطويل، ويمتد هذا التنسيق ليشمل جميع الإدارات المشاركة في إنجاز الأهداف.

ويحتاج المدير لمهارات أساسية وضرورية للنجاح في وظائفه الادارية، تتمثل في ثلاثة مهارات هي مهارات إنسانية، ومهارات فكرية، مهارات فنية. وكلما زاد عدد ونوعية المهارات التي يتقنها المدير الإداري أعطته قوة شخصية وبُعداً تنظيمياً لقيادة المنظمة بكفاءة واقتدار أكبر.

المدير الإستراتيجي Strategic Director

إن المدير الإستراتيجي يقوم بعملية الإدارة الإستراتيجية حيث يقوم بمسح البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، ويضع ويطبق القرارات الإستراتيجية الخاصة برسالتها وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها، ويقوّم النتائج، كما أنه المسؤول بالدرجة الأولى عن إدارة المنظمة ونجاحها أو فشلها على المدى البعيد، ووظيفته الأساسية تتركز في اتخاذ القرارات التي تعمل على التحقيق الأفضل لموارد المنظمة في ظل بيئتها الداخلية والخارجية، وغالباً ما يكون لهم العديد من العناوين والرموز والوظائف المختلفة مثل:

مدراء العموم، الرؤساء، أهل القمة، الإدارة، الرؤساء الوحدات الإستراتيجية، ونوابهم ، الملاك، ومجلس الإدارة.

المدير الاستراتيجي هو هذا الذي يحسن إدارة منظمته استراتيجيًا من خلال تحديد مكامن القوة والضعف فيها بدقة ويعرف معنى الفرصة وخطورة التهديد وتعرف كيف يتصرف؟ فيرى الاستراتيجية باعتبارها قرارًا يتضمن تحريك موارد المنظمة المادية والبشرية وتمثل أفضل الطرق المتاحة لتحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر عملائها لذلك يختار الاستراتيجية أو تشكيلة من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الإمكانات الداخلية بما تحمله من نقاط قوة وضعف، وتتلاءم وظروف البيئة بما تحتويه من فرص وتهديدات.

المديرون الاستراتيجيون هم الافراد الذين يقومون بعملية الادارة الاستراتيجية من حيث الصياغة والتطبيق والتقييم للاستراتيجية، ويمكن تحديد المسئولين عن إدارة الاستراتيجية في المنظمات بمجلس الادارة، رؤساء القطاعات، مديرو العموم، مديرو الوظائف الرئيسية أو الادارات، مديرو أو رؤساء الاقسام الرئيسية بالمنظمات.

ويعرف Leontiades المدير الاستراتيجي : "هو الشخص المسؤول عن وضع الأهداف الإستراتيجية الشاملة و قيادة النشاطات التي تسهم في تحقيق تلك الأهداف"

كما يعرفه THOMAS بأنه "الشخص المسؤول عن إدارة الأنشطة الكلية للمنظمة أو الوحدات الرئيسية للأعمال الإستراتيجية فيها، فمسؤوليته الأساسية تتمثل في إعطاء التوجيهات للمنظمة عن طريق صياغة خطط العمل الإستراتيجية لتحقيق الأداء الأفضل".

فالمدير الاستراتيجي يحاول اختبار الأفكار التي تعظم من استغلال الفرص المتاحة وتعمل على زيادة قدرة المنظمة في مواجهة التهديدات المحيطة بها، والتي تعمل في نفس الوقت على تعظيم استغلال نقاط القوة وعلى معالجة نقاط ضعف المنظمة. وهو وفريقه من يقوم برصد التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والتغيرات في سلوك المنافسين والموردين والعملاء ويتحرك استراتيجيًا بطريقة أفضل من المنافسين للاستفادة من التغيير الذي حدث.

وتعتمد الإدارة الاستراتيجية على مدراء يدعمون الابتكار ويقومون بتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي ينمي الإدارة الواعدة ويسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد المبدعين مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة للتعبير عن آرائهم، ثم اتخاذ القرارات الجريئة التي تفتح المجال أمام ظهور المنظمات القادرة على المنافسة ضمن بيئة معقدة.

ويتميز المدير الاستراتيجي بالقدرة على التفكير الابتكاري، وإمكانية عالية لمواجهه المشاكل والمساهمة بحلها، بقدرته على التحليل المنطقي للأحداث وقراءة المستقبل وفق حدس منطقي، وكذلك بسرعة البديهة، وسعة الأفق مع نظرة كلية للأمور آخذاً ظروف البيئة المحيطة في الاعتبار .

أهمية المدير والإدارة في المجتمع

The importance of the director and management in the community

إن تقدم الأمم والشعوب يعود إلى دور الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع كونها قادرة على استغلال مواردها البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية واقتدار. فهناك العديد من الدول التي تملك كثير من الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الادارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن أن يقال : ان نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية المتاحة واستغلالها أفضل استغلال. وكذلك فإن نجاح المشروعات المختلفة في جميع الانشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية الخدماتية لا يمكن أن يتم إلا بوجود إدارة ذات رؤية يقودها مدراء بكفاءات متعلمة وذات خبرة في اتخاذ القرارات التي توصل لنهايات واعدة. ولاشك بان استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الادارة في مجالات النشاط المخلفة، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية اداراتها، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الادارية في المشروعات المختلفة داخل

الدول. وخلال الحديث عن التنمية والادارة فإن البلدان النامية تواجه كثيراً من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة وكفاءة إدارية لمواجهتها والتصدي لها وحلها، حتي يمكن لها تحقيق أهدافها التنمية المرغوبة.

وتتزايد باستمرار أهمية مدراء الأعمال للمجتمع مع الأخذ في الاعتبار التطور التكنولوجي وتطورت الحياة بشكل عام، لأن الإدارة تشكل عصب الحياة بسبب الحاجة الماسة لاتخاذ قرارات واعية مدروسة لتحقيق الهدف المنشود. وحيث أن الإدارة مفتاح للتقدم فإن التركيز على خصائص النجاح للإعمال وازدهارها ينعكس إيجابياً في ترسيخ قيم وتقاليد العمل، وبذل الجهد، واحترام الوقت، وتنمية التفكير الحر، وتحمّل المسؤولية.

إن النجاح الذي تحققه مؤسسات الأعمال يعود بالأساس إلى وجود إدارات قديرة، وقوية، ومتفهمة لطبيعة مهامها وأعمالها، وواعية للبيئة المحيطة بها. لذلك، فإن المهمة الأساسية للإدارة تتمثل في جعل المؤسسة بكاملها تستهدف إلى الإنجاز العالي من خلال أفضل تطويع للموارد كافة. وإذا أمعنا النظر في حياتنا اليومية، فإننا نجد أن الإدارة تُمارس أولاً على المستوى الشخصي من خلال إدارة الفرد لشئون معيشته، ومن ناحية أخرى سنجد أن الإدارة مطبقة على المستوى الجماعي من خلال ممارسة مختلف أنواع مؤسسات الأعمال للأنشطة الإدارية. أي أن للإدارة مكاناً في كافة أنشطة حياتنا اليومية.

خصائص المدير الإستراتيجي Characteristics of the Strategic Manager

تنفرد مهام المدير الإستراتيجي عن سائر المهام الإدارية الأخرى بما يلي :

١- معظمها غير منتظم وغير مستمر : فمن النادر أن ينشغل بها المدير طوال اليوم، ولكن عند ظهورها فإنها تكون ذات أهمية قصوى، كاختيار شخص لرئاسة وحدة معينة، أو تنحية مدير معين من منصبه.

٢- تحتاج إلى قدر كبير من المراجعة والدراسة المتأنية: وذلك بتحليل وتقويم البدائل المختلفة وأثارها المحتملة، والحسابات المتعلقة بها، وردود أفعال الغير تجاهها .

وقد يترتب عن هاتين الصفتين النتيجتين التاليتين:

* نظرا لوقت الفراغ الذي ينشأ عن طبيعة مهام المدير الإستراتيجي وهي عدم استمراريتها فإن معظم المديرين يوجهون اهتمامهم بمهام المستويات الأدنى، فيشغلون أنفسهم بدائرة الأعمال التنفيذية التفصيلية اليومية، والتي – مع الوقت – لا تترك لهم وقتاً كافياً للتفكير في المهام الإستراتيجية . والأخطر من ذلك أنك تجد مثل هؤلاء المديرين يكثر الشكوى من كثرة ما يحمله من أعباء ومن سلبية نوابه، ومن ضعف الأداء العام.

وهذا غالبا ما يرجع إلى أن المدير العاجز عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة، يندفع بقوة لتعويض هذا العجز بالتدخل في الأعمال التفصيلية والروتينية التافهة لسائر العاملين في المنظمة، ويتهرب من مواجهة مسؤولياته الحقيقية وهي اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة.

* غالباً ما يجد المديرون الاستراتيجيون الحرية التامة في تحديد طبيعة المهام والمسؤوليات التي هي من صميم عملهم.

ونتيجة لذلك قد يختار المدير الإستراتيجي ما يروق له ويتفق مع قدراته ومزاجه، ويهمل كل أو بعض المهام الأساسية و الحساسة، مما قد يدفع المنظمة إلى كارثة حقيقية.

خصائص المدير الاستراتيجي Characteristics of strategic director

يتميز المدير الاستراتيجي عن غيره من المدراء بخاصيتين هما:

١- القدرة على فهم مغزى الأحداث دون التأثر بظواهر الأمور.

٢- القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة اللازمة دون أن يمنعه الخطر المتوقع.

وبالإمكان تشخيص المدير الإستراتيجي ذو الرؤية الثاقبة عن غيره عن طريق قياس:

١- طبيعة الرؤية التي كانت لديه في بداية كل مرحلة من مراحل عمله.

٢- الطريقة التي يكيف بها أفكاره المميزة لتلائم الظروف المتغيرة.

٣- مدى الجدية والحسم الذي يتمتع به، وتحت أي ظروف يحول هذه الأفكار إلى أفعال، أو يقود الآخرين للقيام بذلك.

الأدوار الرئيسية للمدير الإداري والمدير الإستراتيجي

هناك بعض الأدوار التي يتقمصها كل من المدير الإداري والمدير الاستراتيجي يمكن الإشارة لها لتمييز كل منهم خلال ممارستهم لواجباتهم التنظيمية.

الأدوار الرئيسية للمدير الإداري Roles of the main administrative director:

يمارس المدير أدوار مختلفة في أعماله ومهامه اليومية والدورية، فكل دور يمثل مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها أثناء عمله، ويمكن أن تتمثل الأدوار التي يقوم بها المدير أثناء عمله كالآتي:

١- **أدوار المواجهة الشخصية** : وتنقسم هذه المجموعة إلى ثلاث أدوار رئيسية:

أ- تمثيل المنظمة رسمياً: وهو الدور الرمزي للمدير باعتباره ممثلاً رسمياً، فهو يقوم بمجموعة أعمال مثل: توقيع القرارات والخطابات المرسلة لجهات خارجية، واستقبال الزائرين.

ب- القيادة: وهي قيام المدير بدوره كقائد أن يتولى مهام اختيار المرؤوسين وتدريبهم وتوجيههم وتقسيم أدائهم وإثارة قدراتهم، وتحفيزهم أو عقابهم إن دعت الحاجة لذلك.

جـ- الاتصال بالجهات الخارجية: ويتضمن هذا الدور الاتصال وتبادل المعلومات والمنافع بينه وبين الأفراد المديرين والموردين والعملاء والحكومة خارج منظمته.

٢- **الأدوار الإعلامية** : وتنقسم هذه المجموعة أيضاً إلى ثلاث أدوار رئيسية:

أ- تجميع وتحليل البيانات: وذلك عن طريق طلب وتجميع وتلقي المعلومات والبيانات سواءً من داخل أو خارج المنظمة، ثم القيام بتحليلها حتى يحصل على مدلولات ذات معنى للعملية الإدارية.

ب- نشر المعلومات: وذلك يعنى توفير المعلومات لمن يحتاجها في أروقة العمل، باعتبارها الحجر الأساسي لكافة المديرين في اتخاذ قراراتهم الإدارية المختلفة.

جـ- التحدث باسم المنظمة: إن المدير يقوم بالتحدث نيابة عن المنظمة أو الإدارة التي يديرها في تعامله مع العملاء والموردين والجهات الحكومية والمنظمات المختلفة،

ويقوم بنقل المعلومات المتوافرة بهدف إنجاز بعض الأعمال أو لتحسين الصور الذهنية للمنظمة لديهم.

٣/ الأدوار القرارية : وتنقسم هذه المجموعة إلى أربعة أدوار رئيسية:

أ- تقديم أفكار جديدة: ويطلق عليها أدوار المخاطرة، فيتضمن عمل المدير محاولة الابتكار والتطوير، وذلك بالدخول في مجالات جديدة أو البحث عن فرص تسويقية تمكن المنظمة من التمتع بمزايا تنافسية في الأسواق.

ب- حل المشاكل: فجزء لا يستهان به من عمل المدير يوجه نحو حل المشاكل سواءً تلك التي تقع داخل المنظمة أو خارجها، ولذلك في محاولة للتكيف معها.

جـ- تخصيص الموارد: ويقصد بذلك قيام المدير بتوزيع واستخدام الموارد والإمكانات المتاحة بوحدته مثل المواد والآلات والأموال والعمالة بشكل يضمن معه حسن وفاعلية استخدامها.

د- المفاوضة: ويتمثل في قيام المدير بالتفاوض مع رؤساء الوحدات التنظيمية والجهات الخارجية مثل العملاء والوسطاء والموردين لتنظيم موارده واستخدامها بشكل يحقق صالح العمل.

إلا أن هذه الأدوار تمارس بواسطة المدرين بدرجات متفاوتة حسب طبيعة عمل كل مدير، فمدير التسويق على سبيل المثال قد يقضى وقتاً نسبياً في ممارسة أدوار المواجهة مقارنة بمدير الإنتاج والذي يقضي وقتاً أطول نسبياً في ممارسة الأنشطة ذات الطابع القراري.

الأدوار الرئيسية للمدير الاستراتيجي Major roles of strategic director :

توصل بعض رواد الإدارة إلى أن هناك أدواراً أساسية يؤديها المدير الإستراتيجي تميزه عن غيره من المدراء، تقع ضمن ثلاثة مجاميع رئيسية هي:

١- الأدوار الشخصية:

يقوم المدير بتأدية عدة واجبات ذات طابع اجتماعي أو قانوني بصفته رئيسيا صورياً أو رمزياً للمنظمة مثل (افتتاح خط إنتاجي معين، حضور نشاطات اجتماعية، توقيع عقود بالنيابة عن المنظمة ...الخ) وبوصفه قائداً بحيث يحفز ويحث ويطور ويقود

ويرشد العاملين، وبصفته حلقة وصل يحتفظ بشبكة من العلاقات والاتصالات ومصادر المعلومات للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات جوهرية، والمساعدة في إنجاز مهام، أو التأييد لقبول قرار ما.

٢- الأدوار المعلوماتية:

وتتمثل هذه الأدوار في دور المراقب الذي يقرأ التقارير ويراجع المؤشرات الحساسة لأداء المنظمة ويقوم ببعض الجولات داخل المنظمة، بالإضافة إلى دور الموزع للمعلومات اللازمة، أو ناشر للمعرفة بين العاملين والأشخاص المهنيين سواءً داخل المنظمة أو خارجها، إلى جانب دور المتحدث أو الناطق الرسمي باسم المنظمة الذي يطلع مختلف الجبهات الخارجية التي لها علاقة بكل ما من شأنه تعزيز مكانة المنظمة، كأن يوضع سياسة المنظمة لوسائل الإعلام، ويشارك في الحملات الدعائية.

٣- الأدوار القرارية:

بالإضافة إلى الأدوار السالفة الذكر يبحث المدير الإستراتيجي أيضا عن المشروعات في المنظمة والبيئة من أجل تحسين السلع والعمليات والوظائف المختلفة، باعتباره رجل أعمال ريادي، ويأخذ بتقديم الإجراءات التصحيحية في أوقات الأزمات، باعتباره معالج للصراعات والمتاعب التي تصاحب العمل، ويعمل على توزيع الموارد المختلفة وفق أولويات معتمدة بوصفه موزع للموارد، كما يمثل المنظمة باعتباره مفاوض في العقود والاتفاقيات مع الممثلين الرئيسين للجماعات المختلفة في البيئة، و يعمل المدير الاستراتيجي على التفاوض مع النقابات والممولين، والعملاء الرئيسين للمنظمة.

ومن خلال دوره المدير الاستراتيجي كباحث عن المعلومات قد يلتقط شيئاً جديداً من هنا أو هناك يكون سببا في مبادرته بفكرة قرار أو مشروع جديد يقوم هو به أو يفوض غيره للقيام به. إضافة لذلك فهو:

- معالج المشكلات والأزمات : بحيث يرأس فريقا خاصا بإدارة الأزمات يقوم بوضع الخطط المناسبة لمواجهة الأزمات التي تطرأ و يقود الجهود الإدارية في مواجهتها.

- مخصص للموارد : بحيث يقوم بتخصيص الموارد المطلوبة لتشغيل الجوانب المختلفة من نشاطات المنظمة، ويوافق أو يرفض الميزانيات المخصصة للمصروفات الإدارية وغيرها.

- المفاوض : حيث يقوم بتوقيع الاتفاقيات المهمة ومناقشتها، وإجراء المفاوضات مع الأطراف الأخرى نيابة عن منظمته، كما قد يتدخل لحل النزاعات بين الأقسام المختلفة في المنظمة وفروعها.

هذا بالإضافة إلى أدوار أخرى مختلفة منها :

- تقديم نموذج أو نماذج للقيادة المتميزة المبدعة للمنظمة والعاملين فيها.
- إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.
- ممارسة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بصورة فعالة.

و يمكن القول بأن هذه الأدوار لا تعتبر منفصلة، بل هي متكاملة و متكاملة و متداخلة بصورة لا يمكن فصل بعضها عن البعض الأخر، و إلا حدث الخلل في الأداء العام للمنظمة.

مهام أخرى للمدير الاستراتيجي Other functions of the Strategic Director :

يقوم على الإدارة الاستراتيجية ثلاث جهات رئيسية هي: الإدارة العليا- الصف الثاني لها - الخبراء الذين يعملون بصفة دائمة والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارج المنظمة.

في الغالب تكون الادارة العليا هي المسؤولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الاستراتيجية، وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس ادارة الشركة ورئيسها أو في المدير العام أو في العضو المنتدب، وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الاستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة.

وتعين الإدارة عدداً من الخبراء في الادارة الاستراتيجية وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي وكثيراً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والفرق بين الخبراء والمستشارين ان الأخيرين يشاركون في عملية الادارة

الاستراتيجية ككل: أي التخطيط والتنفيذ أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة فقط من مراحل الادارة الاستراتيجية هي التخطيط.

فتطبق الاستراتيجية عادة من قبل المديرين في مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا ، ولكنها تراجع وتراقب من قبل الإدارة العليا في المنظمة.

المدير الاستراتيجي هو هذا الشخص الذي يحسن إدارة منظمته من خلال تحديد مكامن القوة والضعف فيها بدقة، فيعرف معنى الفرصة وخطورة التهديد ويعرف كيف يتصرف. فيرى الاستراتيجية باعتبارها قرارًا يتضمن تحريك موارد المنظمة المادية والبشرية وتمثل أفضل الطرق المتاحة لتحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر عملائها، لذلك يختار الاستراتيجية أو تشكيلة من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الإمكانات الداخلية بما تحمله من نقاط قوة وضعف، وتتلاءم وظروف البيئة بما تحتويه من فرص وتهديدات. والمدير الاستراتيجي يحاول اختبار الخطط والبرامج التي تعظم من استغلال الفرص المتاحة، وتعمل على زيادة قدرة المنظمة في مواجهة التهديدات المحيطة بها، والتي تعمل في نفس الوقت على تعظيم استغلال نقاط القوة وعلى معالجة نقاط ضعف المنظمة. والمدير الاستراتيجي يقوم برصد التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية، وكذلك التغيرات في سلوك المنافسين والموردين والعملاء ويتحرك استراتيجيًا بطريقة أفضل من المنافسين للاستفادة من التغيير الذي حدث.

والمخطط الاستراتيجي لا ينتظر أن يحدث التغيير ويقوم برصده ولكن يتنبأ به، ويعد المنظمة استراتيجيًا لمواجهته.

وتعتمد الإدارة الاستراتيجية على مدير يدعم الابتكار ويقوم بتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة للتغيير عن آرائهم.

المهارات اللازمة للمدير الإستراتيجي Skills for strategic manager

إن الذي يميز منظمة عن أخرى هو كل ما تمتلكه من قيادات لديها الموهبة والقدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق، و وضعه موضع التنفيذ بنجاح وفعالية عالية. وهو

هدف تتنافس عليه المنظمات الواعية، كما أن عملية تطوير هذه المهارات مستمرة لا تتوقف، وهذه المهارات تجمع بين الموهبة والعلم، ويمكن إيجاز أهم المهارات المطلوبة في المدير الإستراتيجي فيما يلي:

- القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق.
- القدرة على مواجهة وحل المشاكل.
- سلامة المنطق وصفاء الذهن.
- سرعة البديهة .
- الذكاء الفطري.
- القدرة على التحليل المنطقي.
- سعة العلم و المعرفة بما يدور حوله.
- سعة الأفق و النظرة الكلية للأمور.
- البصيرة النافذة و الإلهام الموفق.
- حسن الظن بقدراته وبنفسه وبمرؤوسيه.
- التفاؤل و دوام التوكل على الله مع الأخذ بالأسباب لكل أمر.
- فن التعامل مع الآخرين والقدرة على التأثير فيهم.
- القدرة على إدارة الوقت وحسن استغلاله.
- الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.
- قوة الإرادة و شدة العزيمة التي لا تفتر.

وقد حاول الكثيرون تحديد المهارات الضرورية للمدير الإستراتيجي لنجاح الإدارة العليا، ومن هؤلاء R.L.KATZ الذي توصل إلى أن الإدارة الإستراتيجية الفعالة ترتكز على ثلاث مهارات رئيسية للمدير الإستراتيجي وهي ذاتها يحتاج كل مدير كفوء بمنظمات الأعمال، وهي

- مهارات إنسانية Human skills : و هي تلك التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.

- مهارات فكرية Intellectual skills : تتعلق بمعرفة متعمقة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المنظمة كوحدة متكاملة، وفهم الأمور المعقدة في المنشأة والتي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.
- مهارات فنية Technical skills : وتتعلق بالعمل الذي يؤدى و التعامل مع الأشياء، فهي تتضمن مقدرة الشخص على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة.

و يختلف المزيج الأمثل من هذه المهارات الثلاث باختلاف المستويات الإدارية، فكلما اتجهنا لأعلى السلم الإداري تزداد الحاجة للمهارات الفكرية، و تقل الحاجة للمهارات الفنية لذلك تتفق معظم النظريات على أن العمل الفكري لقيادة المنظمة هو حجر الزاوية في عملية صياغة الإستراتيجية.

أوجه تطوير الأداء من قبل المدير الاستراتيجي

Performance development aspects by the strategic manager

هناك جانب عملي يخص المدير الإستراتيجي ذلك أن أهمية دور المدير الإستراتيجي تكمن في كيفية رسمه للسياسات المستقبلية وكذلك الإشراف عليها، ثم تفعيله للأداء في المنظمة، بالإضافة إلى مجموعة المهام أو الأدوار التي يجسد فيها مجموعة خبراته و مهاراته ليصل بذلك إلى تميز المنظمة في الأداء.

ومن أهم المؤشرات أو الأوجه التي تظهر الأداء المتميز : القرارات الإستراتيجية الفعالة Effective strategic decisions وأيضا التسيير الجيد للمهارات وتوجيهها نحو الأفضل. وتتجسد مهارة المدير الإستراتيجي عند أداء مهامه في القرار الإستراتيجي الصائب والناجح، والذي يتخذه في سبيل معالجة هادفة وفق متطور قادر على استيعاب تطورات المستقبل وما يتضمنه من متغيرات تؤثر على قدرته، على التنبؤ واعتماد القرارات الإستراتيجية الرشيدة في هذا الخصوص، وتواجه الإدارة في العصر الحالي حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية المضطردة، والتي اكتسحت جميع الميادين، و ما نجم عنها من تعقد وتشابك في وظائف الإدارة ومتطلبات أدائها. وعليه فإن الوسائل التقليدية كمجرد الاعتماد على الخبرة الشخصية واستخدام أسلوب التجربة

والخطأ، لم تعد قادرة على تحقيق أهداف المنظمة التي تستدعي القرارات الوجيهة للاستغلال الأمثل للموارد، ولابد إذن أن يمثل القرار الإستراتيجي مرتكزاً فاعلاً في تمكين المدير الإستراتيجي من الوصول في أداء المنظمة إلى التميز، والوفاء بمتطلبات المحيط ومواكبة متغيراته.

وتكمن الأهمية البالغة التي توليها مختلف المنظمات لمسؤولية اتخاذ القرار الإستراتيجي في كون النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل التحولات العالمية الجارية تتطلب اعتماد الرؤية العلمية الثاقبة في اتخاذ القرار الإستراتيجي، سيما وأن الارتجال أو مجرد الرجوع إلى المعارف المتراكمة أو أسلوب التجربة والخطأ فقط لم يعد كافياً لاتخاذ القرار الإستراتيجي، فقد أصبحت القرارات الإستراتيجية اليوم بمثابة المرآة العاكسة لمدى النجاح أو الفشل الذي يحققه المدير الإستراتيجي، وغالبا ما يحقق القرار العلمي السديد أعلى مستويات الأداء للمؤسسة بأقل تكلفة وذلك بالمقارنة مع القرارات الغير علمية.

مما سبق يمكن وصف الأداء للقرارات الإستراتيجية بأنها "القرارات التي تختص في حل المشاكل أو تحديد السياسة العامة أو العريضة للمنظمة على المدى البعيد من أجل اختيار أفضل السبل فاعلية للوصول إلى الأهداف المنشودة".

ولبلوغ المستوى المطلوب من الأداء الأمثل يجب مسايرة التطورات التي تطرأ على جميع الأصعدة في مجال نشاط المنظمة، لذا يجب على المدير الإستراتيجي أن يحتفظ بأدواته و أدوات مرؤوسيه في حالة ممتازة، ولتحقيق ذلك عليه القيام بإعداد برامج له و لمن حوله لتنمية مهاراتهم الحالية واكتساب مهارات إضافية بشكل مستمر، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه عندما يكون التعليم المستمر جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة فإن أعضاءها يقومون بالبحث عن الفرص التي تمكنهم من شحذ مهاراتهم لمواجهة تحديات الغد.

وفي سياق تشجيع المهارات فإن معظم منظمات الأعمال تعطي الموظفين علاوة سنوية، إذا حققوا الحد المناسب للأداء، وغالبية الموظفين يعتقدون أنهم سيحققون ذلك عن جدارة، وعادة ما يتوقف حجم الزيادة على تكلفة ونفقات المعيشة، ولكن النظام الأفضل هو تحديد العلاوة على أساس الجدارة في الأداء، وهو ما يتوقف على تقييم أداء كل موظف بالطريقة البناءة والجاذبة للإبداع. أما إذا كانت فرص نمو الأداء في المؤسسة

محدودة، فإنه يجب على المدير أن يشجع مرؤوسيه على اكتساب مهارات في تخصصات أخرى، فمثلاً عن طريق مساعدة الأشخاص في توسيع خلفياتهم المعلوماتية، فهو يساعدهم على التقدم في أدائهم، وبذلك يصبحون أكثر قيمة للمنظمة. وبالتالي فإن المهارات الوظيفية والمهارات الخاصة عوامل ضرورية للنجاح، كما أن برامج الاستشارة الخاصة بالتقدم المهني والمصممة جيداً يمكن أن تساعد الأعضاء في المؤسسة على تحسين مهاراتهم وأدائهم، وتقييم فرصهم المستقبلية والاستعداد لها. وعلى العموم إن أداء مجموعة العمل لعملها بأحسن طريقة يتوقف على تعاون جهود كافة ولابد من دعم الإدارة ورعايتها بالمقام الأول .

دور القيم في نجاح المدير الإستراتيجي

The role of values in the success of the Strategic Director

يستمد المجتمع الإسلامي قيمه من مصدرين رئيسيين هما: القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، وباعتبار الموارد البشرية العاملة في منظماتنا تنتمي إلى هذا المجتمع، فإن أي مدير أو مسؤول في تصنيفه للقيم التنظيمية يجب أن يعتمد على هذين المصدرين، بحيث أن كل نص من الكتاب أو السنة فيه أمر بالفعل أو الترك تشتق منه قيمه العقائدية وتنعكس على سلوكه بالأداء، وكل نص من الكتاب أو السنة يرغب في الفعل أو يحذر من الترك وبالعكس، تشتق منه قيمة. وإذا كانت القيم المجتمعية العليا السامية أساس نجاح أية منظمة فاعلة في المجتمعات، وإذا كان رواد النجاح في تلك المنظمات هم رجال الإدارة الأكفاء من مدراء إداريون ومدراء استراتيجيون، فإن النجاح الحقيقي يعود لإيمانهم بالقيم والمبادئ الخلاقة التي يعملون من أجلها لسمو مجتمعهم من خلال تحقيق الأهداف العامة والخاصة التي تبنى عليها حضارة الشعوب وتساهم في رقي الأمم.

وترتبط القيم بالمعايير المنظمة للقادة الإداريين، ويُعنى بضبط سلوك الفرد القائد، باعتبار أن نوع سلوكه يؤثر في أدائه، وفي أداء الموارد البشرية العاملة تحت سلطته. ويبدأ تأثير هذا النوع من المعايير الأخلاقية، من أعلى هرم السلطة في المنظمة متجهاً إلى أسفله، فهو يهدف إلى تهيئة المناخ الأخلاقي للمستويات العليا من التنظيم. وهذه المعايير هي قيم

أخلاقية نهائية يجدر بالفرد القائد الوصول إليها، وفي سبيل ذلك، عليه أن يلتزم بمجموعة من القيم الأخلاقية، ومنها:

- **معيار القدوة الحسنة** : يفرض على الفرد القائد أن يكون مثلاً واقعياً للسلوك الخلقي الأمثل، هذا المثال الواقعي قد يكون مثالاً حسياً مرئياً ملموساً يقتدى به، وقد يكون مثالاً معنوياً حاضراً في ذهن الموارد البشرية، من خلال صورة مرتسمة في نفسها لسيرة وأقوال وأفعال قائدها. ويخدم الفرد القائد في تحقيقه لهذا المعيار، تحليه بقيمتي:

١- الشورى: هي تقليب أوجه الرأي واختيار أنسبها، حيث أمر الله الرسول (ص) بالتشاور في قوله تعالى: «...وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ...» [آل عمران، الآية: ١٥٩].

٢- الحياد: تجعل الفرد القائد غير متحيز لرأي معين في إصداره لقراراته، بعيداً عن التسرع والتعسف والتقليد الأعمى.

- **معيار الصفوة:** يمكّن المؤسسة من الحصول على أفضل الموارد البشرية، لتأدية الأعمال والمهام الوظيفية، إدارية كانت أو تنفيذية. ويستلزم تحقيق هذا المعيار من الفرد القائد أن يتحلى بقيمتي:

١- تقسيم العمل: وذلك حسب قدرات وإمكانيات الموارد البشرية، دون إهمال رغباتها وميولاتها في العمل.

٢- التخصص الوظيفي: وتقتضي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فالاختيار يكون وفق الخبرة الفنية والإدارية، والتعيين يتم طبقاً لاختبارات الكفاءة. وهو ما يوافق قول الله تعالى:﴿ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُم مَّعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَوٰةِ الدُّنْيَا ۚ وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا ۗ وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ ﴾[الزخرف، الآية: ٣٢]، أي فاضلنا بينهم، ويكون بعضهم سببا لمعاش بعض.

- **معيار الالتزام:** ويستند على فكرة الإلزام (Obligation)، التي تعتبر القاعدة الأساسية لكل النظام الأخلاقي، ويرتبط هذا المعيار بتحقيق الفرد القائد لقيمتي:

١- تحمل المسؤولية: وتعني تعهد الفرد بتنفيذ الأعمال المعهودة إليه بأقصى قدراته، مع تحمله تبعات ما يحدث عن ذلك، لهذا قال الرسول ﷺ: «كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ...» [صحيح البخاري، رقم: ٨٤٤].

٢- الرقابة الذاتية: في نفسه وتنميتها في نفوس الموارد البشرية العاملة تحت إمرته، بما يضمن السير الحسن للعمل في وجود الفرد القائد وفي غيابه. ولهذا قال الرسول (ص):«اتَّقِ اللَّهِ حَيْثُمَا كُنْتَ...» [سنن الترمذي، رقم: ١٩١٠].

- معيار العدل: أي مدى تقيد الفرد القائد بالحق في علاقاته مع الموارد البشرية، في كل عمل أو قول أو حكم أو وضع القوانين والنظم، ويدعم هذه القيمة قوله تعالى:﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُ بِٱلۡعَدۡلِ وَٱلۡإِحۡسَٰنِ ﴾[النحل، الآية: ٩٠]. ويخدم الفرد القائد في تحقيقه لهذا المعيار، تحليه بقيمتي:

١- المساواة: التي ينصف بها نفسه والموارد البشرية العاملة تحت إمرته، من غير أن يعطي نفسه منافع أكثر، أو يعرضها لمضار أقل .

٢- الإحسان: تلطف حدة معيار العدل الصارم الجازم، وتترك المجال مفتوحاً أمام الفرد القائد للتسامح في بعض الحق، إيثاراً لود القلوب وشفاءً لغل الصدور، ولهذا قال الله تعالى:«...فَاصْفَحِ الصَّفْحَ الْجَمِيلَ» [الحجر، الآية: ٨٥].

معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل الموكل للمدير الاستراتيجي

يرتبط هذا النوع من المعايير المرتبطة بالقيم بالموارد البشرية التنفيذية، ويعنى بضبط سلوك المدير في تنفيذه للقرارات المعهودة إليه، باعتبار أن نوع سلوكه يؤثر في أدائه، وفي أداء المنظمة ككل. ويتركز تأثير هذا النوع من المعايير في أسفل هرم السلطة في المنظمة، فهو يهدف إلى تهيئة المناخ الأخلاقي للمستويات الدنيا من التنظيم. وفيما يلي عرض لهذه القيم الأخلاقية النهائية (المعايير)، وما يرتبط بها من قيم أخلاقية وسيلة:

- معيار الإتقان: أي مدى تحكم منفذ القرار في المهام الموكلة إليه، وسعيه لارتقاء درجات الإتقان والإبداع في عمله، ولهذا قال الرسول ﷺ :«إِنَّ الله عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلاً أَنْ يُتْقِنَهُ» [المعجم الأوسط للطبراني، رقم: ٩٠٩]. ولابد للفرد منفذ القرار في تحقيقه لهذا المعيار من قيمتي:

١- القوة: أي أن يكون الفرد قوياً على العمل، محيطاً بمتطلبات أدائه.

٢- الأمانة: أي أن يكون الفرد مؤتمناً على العمل، مصداقاً لقوله تعالى:﴿إِنَّ خَيۡرَ مَنِ ٱسۡتَـٔۡجَرۡتَ ٱلۡقَوِيُّ ٱلۡأَمِينُ ﴾[القصص، الآية: ٢٦].

– معيار الانضباط: هو درجة التزام المدير الاستراتيجي منفذ القرار بالمهام الموكلة إليه، وحرصه على تأديتها بالكيفية وفي الوقت المناسبين. ولكي يحقق منفذ القرار هذا المعيار، يجب أن يتحلى بقيمتي:

١– تثمين الوقت: لأن الالتزام بالوقت في أداء العمل من تمام الإتقان فيه، والأجر إنما يكون مقابل العمل في مواعيد محددة.

٢– الطاعة: تعني امتثال الأمر بفعل المأمور، وامتثال النهي باجتناب المنهي، فأي عرقلة في تنفيذ القرار من طرف الموارد البشرية تعني مقاومة التغيير أو العصيان .

– معيار الإرادة: أي شدة القوة النفسية للفرد منفذ القرار، التي تمكنه من اعتماد قرار ما وتنفيذه ، ويخدم الفرد في تحقيقه لهذا المعيار، تحليه بقيمتي:

١– الحلم: أي ضبط النفس عند الغضب، والصبر على الأذى وتأخير مكافأة الظالم، من غير ضعف ولا عجز، حيث ورد عن الرسول ﷺ أنه قال: «إِنَّ فِيكَ خَصْلَتَيْنِ يُحِبُّهُمَا اللهُ: الْحِلْمُ وَالأَنَاةُ.» [المعجم الأوسط للطبراني، رقم: ٢٤٦٤].

٢– التفاؤل: هي عنصر نفسي طيب يشحذ الهمم إلى العمل، ويغذي القلب بالطمأنينة والأمل، ويدل على قوة الإرادة لدى الفرد، لهذا قال الرسول ﷺ : «لا عَدْوَى ولا طِيَرَةَ، وَيُعْجِبُنِي الْفَأْلُ، قَالُوا وَمَا الْفَأْلُ، قَالَ كَلِمَةٌ طَيِّبَةٌ.» [صحيح البخاري، رقم: ٥٣٣١].

– معيار التعاون: هو مدى شعور الفرد منفذ القرار بأنه جزء من جماعة العمل، فبقدر احتياج الفرد والتزامه بها بقدر ما يأتي تعاونه معها لتحقيق القرار موضع التنفيذ. ويخدم الفرد منفذ القرار في تحقيقه لهذا المعيار، تحليه بقيمتي:

١– الأخوة: وقصد بها الأخوة في الدين، التي تعتبر أثبت من أخوة النسب، مصداقاً لقوله تعالى: ﴿ إِنَّمَا ٱلْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ ... ﴾ [الحجرات، الآية: ١٠]، مما يؤدي إلى سيادة العلاقات الحسنة في العمل.

٢- التواضع: هي معرفة الفرد منفذ القرار لقدر نفسه، وتجنبه الكبر والمباهاة بما فيه من الفضائل، ومتى حقق الفرد التواضع في نفسه تجاه جماعة العمل، لم يجد صعوبة في التواصل معها وطلب العون منها، ويأمر الله تعالى رسوله وعامة المؤمنين في قوله: ﴿ وَٱخۡفِضۡ جَنَاحَكَ لِمَنِ ٱتَّبَعَكَ مِنَ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ ﴾ [الشعراء، الآية: ٢١٥].

وأصبحت العودة إلى النهل من نبع الدين وروحه بالتعامل الخلاق هو السمة التي تميز المنظمات الرائدة، وإن وضع القيم العليا الملهمة للمدير الإستراتيجي ولسائر أفراد الادارة العليا أضحت تعتبر بمثابة منارات مرشدة وملهمة وضابطة لسائر أعمال المنظمة التي يمكن أن تتغير وتتطور في ظلها، فهل يمكن أن نجد في الدين الإسلامي الحنيف قيماً تدعو إلى التقدم والرقي لجميع المستويات الإدارية والتنفيذية من أجل تحقيق الريادة في كل المجالات.

سلوك المدير الاستراتيجي Behavior of strategic director

سوف نناقش هنا بعض الأخلاقيات التي حث عليها الإسلام و يجب أن يتحلى بها المدير الاستراتيجي:

١- كراهية الحرص على الولاية

ينظر الإسلام إلى الإدارة على إنها تكليف و ليس تشريف، و لا يجوز أن تعطى لمن يطلبها. حيث قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: «يا عبد الرحمن بن سمرة: لا تسأل الإمارة فانك إن أعطيتها من مساءلة وكلت إليها، وإن أعطيتها عن غير مساءلة أعنت عليها» (صحيح مسلم ج١١ باب كراهية الحرص على الولاية).

٢- النمط القيادي السليم: اللين و عدم الفظاظة و المشورة

إن النمط القيادي السليم في الإدارة هو النمط الذي يعتمد على العلاقات الإنسانية، وهذا ما تنادي به الإدارة الحديثة. لقد حث الإسلام على العفو أولا بدلا من

تطبيق العقوبة، وحث على استشارة التابعين و معاملتهم باللين. فالإسلام يحافظ على كرامة الإنسان.

قال تعالى:﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

إن التوكل على الله تعطي القادة والعاملون قوة معنوية، فهي تجعلهم يشعرون أنهم في معية الله تعالى، وهي تؤدي إلى الطمأنينة و هدوء الأعصاب والثقة.

٣- اختيار البطانة الصالحة

على القائد الفذ و المدير الناجح أن يحسن اختيار حاشيته ومساعديه، على اعتبار أنهم حلقة الوصل مع المرؤوسين ومع الجمهور. فإذا كانوا مخلصين نقلوا الصورة المشرقة عن المؤسسة، ويساعد وجودهم في إحقاق الحق وتحقيق الأهداف المرجوة ونشر الخير. إن البطانة السيئة يكون لها دور سلبي على التنمية الاقتصادية والمجتمعية، فهي تحسن القبيح وتقبح الحسن وتستعين بالأشخاص الغير مناسبين وهذا يؤدي إلى فساد الأعمال وخرابها. فقد روى الإمام البخاري رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه و سلم قال: "ما بعث الله نبي، ولا استخلف خليفة إلا كانت له بطانتان، بطانة تأمره بالمعروف وتحضه عليه، وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه فالمعصوم من عصمه الله. وقال الله تعالى: ﴿ فَأَوْفُوا۟ ٱلْكَيْلَ وَٱلْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا۟ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَٰحِهَا ۚ ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ ﴾. [الأعراف: ٨٥].

٤- العدل و الاستقامة

يأمرنا الله تعالى على العدل بين الناس و تجنب الظلم.

قال الله تعالى: ﴿وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ ۖ اللَّهُ رَبُّنَا وَرَبُّكُمْ ۖ لَنَا أَعْمَالُنَا وَلَكُمْ أَعْمَالُكُمْ ۖ لَا حُجَّةَ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمُ ۖ اللَّهُ يَجْمَعُ بَيْنَنَا ۖ وَإِلَيْهِ الْمَصِيرُ﴾. [سورة الشورى: ١٥].

في الحقيقة وبدون مبالغات نجد أن ما يملكه الدين الإسلامي من قيم عليا تتصل مباشرة بصنع الحياة وتسهم في تقدمها في أي مجال لا يتوفر في أي ديانة أخرى، وذلك لأن الدين الإسلامي لا يقتصر في تعاليمه على مجرد النواحي الروحية و التعبدية فقط، و إنما يتطرق إلى الأخلاق الأساسية وضبط المعاملات المختلفة بحيث نجده قد تميز بوضع الأسس والمبادئ العامة الراسخة، التي تضبط سير المسلمين نحو تحقيق الريادة والأستاذية للعالم في كافة جوانب الحياة ، فالإسلام دين شامل مصداقا لقوله تعالى: ﴿وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِكُلِّ شَيْءٍ﴾ [النحل:٨٩] وقوله تعالى :﴿مَا فَرَّطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ﴾ [الأنعام: ٣٨].

حيث خلصت الدراسات التي أجريت في هذا الشأن إلى أن الثقافة الإسلامية من أصلح الأسس للحكم الناجح في العصر الحديث، لأنها تشجع الإنسان على استخدام عقله في تقدير مقتضيات العالم الحديث وإتباع القيادة المسؤولة، وتبادل الرأي والمشورة، وهذا بالتحديد ما تحتاج إليه منظمات اليوم.

كل مدير يلازمه في وظيفته مفهومة الشخصي لما هو صحيح و ما هو خطأ. بينما من الوجه الآخر لمسئوليات المدير فإن أخلاقياته تمثل الخلاصة الكلية لخبراته، و تعليمه، و نشأته. إن كل قرار يتخذه المدير وكل تصرف يقوم به سوف ينعكس للأفضل أو للأسوأ على هذه المعايير والقيم. وتعتبر هذه القيم الإطار الجوهري الذي يتم في إطاره تطبيق مبادئ الإدارة.

وأما القيم الخاصة باختيار القيادات العليا تتركز في : الأمانة – القوة – العلم التخصصي، والتي تتوافر فيها كل ضمانات النجاح بما يحقق لها الكفاءة والفعالية، أو

بمعنى أصح وأشمل الفلاح في المهام والأهداف، فإن القيم الإيجابية التي تعتبر من مسببات الفلاح وهي: الأخلاق الإيمانية والأخلاق الإسلامية المقرونة بالعمل المخلص والعمل الصالح للمجتمع القريب البعيد، كل ذلك يعطي مزايا قيمية تجعل المنظمة والمنسوبين اليها نموذجاً فاعلاً للمجتمعات الأخرى.

وبصفة عامة فإن المدير الإستراتيجي يجب أن تتوافر فيه مجموعة من الصفات المتكاملة من العقل الراجح والأخلاق العالية والنظرة الثاقبة للأمور، والأهم من هذا القرار القائم على الشورى وأسلوب عمله الذي يجمع بين الحزم والرحمة والقدرة على اتخاذ القرار الحاسم في الوقت اللازم.

الفصل الثامن

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

Strategic management of human resources

- مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- استراتيجية الموارد البشرية جزء من استراتيجية المنظمة.
- الأبعاد الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية.
- تحديات تواجه إدارات الموارد البشرية لتطبيق استراتيجياتها.
- أثر الفكر الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية.
- تأكيد رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية.
- إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية .
- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة.
- استراتيجيات الموارد البشرية البديلة.

الفصل الثامن
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
Strategic management of human resources

مقدمة:

كان من نتائج العولمة أنْ وضعت المنظمات (الشركات، والمؤسسات...) في أكثر دول العالم في بيئات اقتصادية، ومالية، وقانونية ذات تغير كبيرٍ وسريعِ الإيقاع، فجعلت العالم المترامي الأطراف كقرية صغيرة، فلم تعد هناك القيودُ التي كانت مفروضة من قَبْل من جانب الدول لحماية صناعاتها المحلية، وأصبحت حريةُ حركة وتداول السلع والخدمات أكبر بكثير مما كانت عليه في الماضي، مما أشعل حدةَ المنافسة بين المنظمات والشركات العالمية والمحلية والإقليمية.

وقد فَرَضت هذه النتائجُ والظروف والتغيرات البيئية المغايرة للواقع الذي ساد في الماضي، فرضت على المنظمات ضرورةَ سرعة التعامل والتكيف معها، وعدم الاصطدام بها..! فأخذت هذه المنظماتُ تكيِّف استراتيجيتها العامة، واستراتيجيات إداراتها، وممارساتها في جميع مجالات العمل فيها؛ سواءً كانت مجالات إنتاجية، أو موارد بشرية، أو تسويقية، أو بيعية، أو في الفكر الإداري، أو في الهياكل التوظيفية... إلخ مع هذه التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

وكان أحدَ مجالات العمل داخل المنظمات، والذي احتاج إلى تغيير شامل وتكييف - مجالُ عمل إدارة الموارد البشرية، فكان من غير الممكن أن يستمر دورُ «إدارة الأفراد» كما كانت تسمى قبل العام ١٩٨٠م إذ استبدلت الجامعات الكبرى بهذا المسمى مسمى «إدارة الموارد البشرية» Human Resource Management (HRM)، ولم يقتصر التغييرُ على المسمى فقط، بل امتد التغيير إلى المضمون والأدوار أيضاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجيةٌ خاصة بها، تنصهر في الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعد جزءا لا

يتجزأ منها، فضلاً عن تكاملها وتنسقيها معها، إذ تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية بدور هام في تحقيق أهداف الاستراتيجية العامة.

فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها .. وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يُمكِّن إدارةَ الموارد البشرية من وضع استراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

The concept of strategic management of human resources

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مفهوم حديث نسبياً، لكنة مشتق الى حدٍ كبير من مفاهيم ورؤى مفكري إرة الموارد البشرية بانتماءاتهم الفكرية والسلوكية المتعددة بتعدد بيئات العمل والخلفيات العلمية والجغرافية لهم، فينظر لها البعض بأنها: "الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة، وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم، وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد". وتبنى استراتيجية إدارة الموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو اصل استثماري هام من أصول المنظمة، وأن إدارة الموارد البشرية شريك هام في التخطيط الاستراتيجي الشامل.

ويراها آخرون بأنها «خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخططُ والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي

تعمل من خلالها المنظمةُ، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية».

ويمكن تعريفُ استراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها: "خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئةِ برامجَ محددة البداية والنهاية، وسياسات تكوِّن وظائفَ ومهامَّ إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطةُ على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية.

من هذه الأفكار والمفاهيم نرى أنَّ استراتيجيةَ إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن استراتيجيةُ المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي – أعني استراتيجية إدارة الموارد البشرية – حاجةَ الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعُها إدارةُ الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحققُ كلُّ إدارة - أو وظيفة - داخلَ المنظمة أهدافَها الاستراتيجية، ومن ثَمَّ تحقق المنظمةُ أهدافها الاستراتيجية.

وهكذا أصبحت مسؤوليةُ إدارة الموارد البشرية كبيرة جداً، فمُستهدَفٌ منها وبشكل متواصل، تهيئةُ وتكييف استراتيجيتها ونشاطاتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في استراتيجية المنظمة العامة.

أهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

The importance of strategic management of human resources

تعتبر الكتابة عن أهمية المهم هي بمثابة جهد أضافي، لأن الحديث عن الإنسان كمورد من الموارد الرئيسية والمهمة في تحريك العملية الإنتاجية والإدارية ومدى أهميته ؟ وأين تكمن تلك الأهمية ؟ وكيف أتت الأهمية ؟ ... إلخ، حديث يطول لكثرة تشعباته وتعدد مزاياه. لكننا يمكن إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من جوانب متعددة يتصدرها ما يلي :-

١- أن الإنسان كائن حركي، متجدد، متغير، مبدع، قادر على الابتكار، الاختراع، التطوير، الاكتشاف، والتخريب كذلك ...الخ ، بمعنى أخر، ما هو متغير قادر على التكيّف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلاً، وهو أكثر عطاءً من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج (موارد طبيعية، رأس المال، التقنيات).

٢- أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته وتوقعاته ورغباته، أي أنها تستطيع أن تُكسب المنظمة ميزه تنافسيه.

٣- تساهم أدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في خلق المواءمات المطلوبة بين المنظمة والبيئة وبين الفرد والمنظمة، الفرد والبيئة ...الخ، وذلك في إطار الأبعاد الإستراتيجية لها.

٤- تلعب إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية دوراً مهماً في تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين وتسهيل حل المشكلات التي تنشأ فيما بين الأفراد والإدارات المختلفة في المنظمة.

٥- تساهم من خلال تطوير العاملين وتدريبهم مساهمة ايجابية في رفع روحهم المعنوية وتأكيد استقرارهم الوظيفي ، وزيادة إنتاجهم ، مما يؤدي إلى حُسن استخدام العمل وتحقيق أهداف المنظمة ذاتها.

٦- تبرز أهميتها في زيادة رأس المال البشري والذي يعتبر مفتاح الإدارة الإستراتيجية المحددة للتنمية.

٧- تشارك الإدارة المركزية وباقي الإدارات وتعمل معها جنباً إلى جنب لتوفير احتياجاتها من العاملين وتطويرهم.

٨- تساهم مساهمة فعاله في الاشتراك في عملية التخطيط ورسم الاستراتيجيات الخاصة والعامة بها والتي تخص المنظمة أضافه لصياغة للوائح وقوانين وأنظمة العمل ومتابعة تنفيذها وتغييرها حسب متطلبات وظروف العمل.

ويمكن الاستفادة من خلال استعراض الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في بيان دورها كضابط ومنظم لحركة الإفراد في البيئتين الخارجية والداخلية استقطاباً،

تطويراً، تدريباً، أعداداً، وتأهيلاً أضافه لحل النزاعات والمحافظة على استقرار وانسيابية العمل والمحافظة على المتميزين داخل التنظيم وإغراء من هم في خارج المنظمة بغية التحاقهم بها إضافة إلى محاولة الموازنة بين الكلفة والميزة لما تكلّفه الكفاءات والميزات التي تكسبها من خلالهم المنظمة.

كما تنبعث الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من دورها الحيوي في انجاز أهداف ورسالة المنظمة من خلال كفاءاتها البشرية، فهي " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن مايلي:

* الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
* الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
* الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
* السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية .
* الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
* معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

ونتيجة المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها تعبر عن الاختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، ولهذا فالاستراتيجية العامة للموارد البشرية

تنبع منها استراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كما يلي:

* استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية : والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الإحتياجات منها.
* استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية : والتي تهدف إلى صياغة استراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.
* استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية : وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.
* استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية : من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الاستمرارية والتدفق، وكذلك تقييم على مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.
* استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية : وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغرية.

وفي أغلب الفترات من أجل إعداد استراتيجية الموارد البشرية الموافقة للاستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الاعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وآنية والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة.

ولابد من الاشارة إلى أن معظم الباحثين والخبراء والممارسين لشؤون الإدارة عبر قرون متعاقبة قد اتفقوا على الوظائف الأساسية للإدارة التي يؤديها المديرون في معظم

المنظمات والشركات وغيرها.. مع اختلاف أنشطتها، وتنوع مجالات أعمالها، مع الأخذ في الاعتبار أيضاً فوارق التطبيق بين المنظمات..

ويمكننا عرضُ هذه الوظائف الإدارية الخمس بإيجاز فيما يلي:

١- التخطيط Planning: ويختص التخطيط بتحديد الأهداف، ووضع المعايير ورسم السياسات، وصياغة الخطط، واستشراف المستقبل، ووضع القواعد والإجراءات التنظيمية والتنفيذية التي من شأنها ضمانُ عملية تنفيذ الخطط.

٢- التنظيم Organizing: وهذه الوظيفة الهامة والحيوية تختص بتكليف كل موظف (مرؤوس) بمهام أو مهمة محددة، وتختص أيضاً بتكوين الإدارات، والأقسام، وترسم حدود السلطات، ومن ثم تفويض السلطة للمرؤوسين، وتقوم هذه الوظيفة بوضع الهياكل الوظيفية، ورسم خطوط وقنوات الاتصال فيما بين السلطات، فضلاً عن التنسيق بين أعمال ومهام ووظائف المرؤوسين لضمان عدم التضارب بين المهام، وأيضاً ضمان تنفيذ الخطط المرسومة.

٣- تكوين وتنمية الكفاءات (التوظيف) Staffing: من مهام هذه الوظيفة الإدارية الهامة تحديدُ نوعية الأفراد المطلوب الاستفادة منهم، وذلك بتعيينهم بالمنظمة، ووضع آلية لاستقطاب ما تحتاجه المنظمة من كفاءات بشرية مميزة، ووضع آلية تمكِّنُها من المفاضلة بين العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، واختيار الأكفأ من بين هذه العناصر.. ومن مهام هذه الوظيفة الإدارية أيضاً وضعُ معايير للأداء يلتزم بها كلُّ العاملين داخل المنظمة، وتحديد أنسب وأعدل وأفضل الطرق التي يمكن الاعتمادُ عليها في التعامل مع العاملين داخل المنظمة؛ من حيث المكافآت، وتقييم الأداء، والاهتمام بتنمية مهارات وكفاءات العاملين من خلال برامج تدريبية وتأهيلية مبنية على أسس علمية مدروسة، وخبرات علمية مشهود لها بالفاعلية.

٤- القيادة Leading: وتهدف هذه الوظيفة الهامة إلى حَثّ العاملين داخل المنظمة على أداء واجباتهم الوظيفية بشكل فعّال طبقاً للخطط الموضوعة، فضلاً عن الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين من خلال رفع رُوحهم المعنوية بشكل مستمر.

٥- الرقابة Controlling: ومن مهام هذه الوظيفة وضع المعايير الرقابية الخاصة بمستويات وجَوْدة الإنتاج، والحصة السوقية، والأداء... إلخ، ثم القيام بعملية التقييم بهدف معرفة مدى تطابق الأداء الفعلي للعاملين في المنظمة مع الأداء المستهدَف والمحدد في الخطط والمعايير الموضوعة، ومن مهامها أيضاً القيام بالإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات بين المخطط والمنفذ.

وتهدف إدارة الموارد الاستراتيجية - فيما تهدف - إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل.

وقد أظهرت نتائجُ دراسة أجريت على عدد من الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة لمعرفة سبب نجاحها بل وتميزها.. الآتِيَ:

١- أن هذه الشركات قد اهتمت بوضع استراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها، فالتحديث والتميز الذي حققته كان وراءَه إدارةُ موارد بشرية ذات فاعلية، وقرارات توظيف تخدم استراتيجية هذه الشركات.

٢- أن هذه الشركات تضعُ برامجَ استقطابٍ فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، وتوفير تعليم وتدريب مستمرين لها، لحمايتها من مخاطر العمل، وتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغليها عنصرَ الإثارة والتحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه الشركات مكاناً محبباً للعمل بالنسبة للموارد البشرية.

وقد انعكس ذلك على رفع درجة الرضا والسعادة لدى هذه الموارد البشرية، وجودة أدائها، وخَفَضَ من معدل دورانها، وقد توصلت الشركاتُ إلى جودة عالية في منتجاتها وخدماتها، وأسعار مناسبة لمنتجاتها، مما حقق لدى زبائنها وعملائها الرضا والسعادة، وحصة سوقية أكبر للمنظمة، فضلاً عن موقع تنافسي قوي بين المنافسين.

استراتيجية الموارد البشرية جزء من استراتيجية المنظمة

Human resources strategy is part of the organization's strategy

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المنظمات [حيث المستوى الأول في هذا الهرم: يُتخذ فيه القرارُ المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام، والمستوى الثاني: يُتخذ فيه القراراتُ المتعلقة بوحدات الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية، ومجالات الاستثمار فيها، أما المستوى الثالث: فيتخذ فيه القراراتُ المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال].

وهو مستوى استراتيجية الوظائف: كالتسويق، والإنتاج، والمشتريات، والمبيعات.. إلخ والتي يكوِّن مجموعُها استراتيجية المنظمة، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة استراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً.

يتوافقُ الاتجاهُ السابق مع مفهوم يُدعى "التكامل الاستراتيجي" strategic integration الذي يؤكد على أن استراتيجية المنظمة تتوافق مع رسالتها، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي (إدارات: الإنتاج، والتسويق، والمبيعات، والمشتريات... إلخ) تتطابقُ أيضا مع استراتيجية المنظمة؛ لأنها تعمل على خدمتها، واستراتيجيةُ إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة استراتيجية المنظمة واستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل، وتستخدم استراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار.

ومما سبق يتضح لنا أن بناء استراتيجية الموارد البشرية يتطابق ويتكامل مع:

- متطلبات استراتيجية المنظمة بما تشمله من رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، ووسائلها.
- متطلبات استراتيجية الهيكل التنظيمي (الإدارات المختلفة واحتياجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءة والفاعلية).

ومما تقدم لابد أن نوضح بأن صفة التكامل والتطابق التي وصف بها بناء استراتيجية الموارد البشرية تشتمل على جانبين:

١- تكامل وتطابق داخلي: ويُقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متكامل، بهدف خدمة وإنجاز الاستراتيجية العامة للمنظمة، واستراتيجية الهيكل التنظيمي.

٢- تكامل وتطابق خارجي: ويقصد به تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية.

فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء أو نظام فرعي من نظام كلي أشمل وأكبر هو استراتيجية المنظمة، التي تشتمل على استراتيجيات الهيكل التنظيمي بما فيها استراتيجية الموارد البشرية، التي تتكامل جميعها مع بعضها؛ لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

ولتوضيح عملية التكامل الاستراتيجي.. نفترض أن إحدى الشركات قررت بناءَ استراتيجية عامة تعملُ من خلالها على تغيير منتجها الحالي الذي انخفض الطلبُ عليه بدرجة كبيرة، والتحول إلى منتج جديد عليه طلبٌ مرتفع، وتتوقعُ الشركة تحقيقَ أرباح وفيرة من وراء إنتاجه وبيعه.

وفي ظل هذه الاستراتيجية الجديدة قامت إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجية تتكامل وتتطابق مع استراتيجية الشركة، واحتوت على الآتي:

١- توصيف وظائف جديدة، وتصميم أعمال جديدة، تخدمان وتتماشيان مع المنتج الجديد.

٢- تحديد الاحتياجات التي تتطلبها المنظمة لخدمة المنتج الجديد من الموارد البشرية، مع تحديد حجم الموارد البشرية القديمة التي سيتم الاستغناء عنها نظراً لعدم توفر المهارات العالية فيهم، والتي يتطلبها المنتج الجديد.

٣- تصميم حملة استقطاب شاملة لسوق العمل، بهدف إيجاد وتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية، للاختيار من بينها؛ لتوظيفه وتعيينه في المنظمة لتلبية حاجاتها الجديدة لمواجهة متطلبات المنتج الجديد.

٤- إعداد ووضع برامج تدريبية وتأهيلية مستخدِمةً في ذلك الوسائلَ والمناهج العلمية التدريبية الحديثة، والمعرفة التكنولوجية المتقدمة في مجال صناعة المنتج الجديد، وذلك للموارد البشرية الجديدة، وما ستبقي عليه المنظمة من الموارد البشرية القديمة.

٥- من الطبيعي أن المنتج الجديد سيحتوي على مخاطر مختلفة عن المخاطر التي كان يحتويها المنتج القديم، ومن ثم يجب على إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد استراتيجيتها - تضمينُها برامجَ سلامةٍ وصحة تتناسب والمخاطر الجديدة التي قد تتعرض لها الموارد البشرية.

الأبعاد الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

Strategic dimensions of human resources management

يمكننا إيجاز الأبعاد الاستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

١- تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها.

ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة، ويدين لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شأن المنظمة - إلا من خلال خطة استراتيجية طويلة المدى، تشتمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي – بعيدة عن الفلسفات النظرية – وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري، فضلاً عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكّن هذا المورد أو العنصر البشري من استخراج إبداعاته وابتكاراته، فضلا عن القيام بأداء واجبات عمله.

٢- على إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد استراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة - أن تتماشى هذه الاستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية، والقانونية.. وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.

٣- ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلاً عن تحقيقها لآمال المنظمة المنعقدة عليها. ومن نافلة القول: ألا تعد المنظمة الإنفاق على إدارة الموارد البشرية إنفاقا لا عائدَ من ورائه، وأنه يمثل خسارة بالنسبة لها، بل تعد هذا الإنفاق استثمارا في مورد هام يعود من ورائه عائدٌ مادي وغير مادي، أو عوائد مادية ملموسة وعوائد معنوية محسوسة.

٤- على إدارة الموارد البشرية القيامُ بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية Updating human resources programs and policies وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادةُ الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.

٥- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح استراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضعُ استراتيجية إدارة الموارد البشرية موضعَ التنفيذ على أرض الواقع العملي.

وهذا التكامل والتنسيق والتعاون بين مديري الإدارات ومدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والحرص عليه يؤدي إلى تفادي مديري الإدارات في المنظمة الوقوعَ في بعض الأخطاء ومنها:

١) وضع الموظف أو العامل أو المورد البشري المتاح للمنظمة في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته، سواء كانت إمكاناته وقدراته أكبر أو أقل من مهام هذه الوظيفة.

٢) عدم استغلال طاقات الموارد البشرية الاستغلالَ الأمثل أو الأفضل، بل هَدْر هذه الطاقات، وذلك بارتفاع معدلات دوران العمل بينهم.

٣) تدني وانخفاض الروح المعنوية لدي العاملين في المنظمة، وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تباطؤهم وعدم مبالاتهم عند قيامهم بأداء واجباتهم نحو العمل المَنُوط بهم، وهذا يؤثر بشكل سلبي على معدلات الإنتاجية، وعلى جودة المنتج، مما يترتب عليه انخفاضُ رضا العميل أو المستهلِك، مما يُفقد المنظمة حصتَها السوقية، وتعرضها لأخطار المنافسة القاسية، والتي قد تودي بالمنظمة إلى الخروج من إطار المنافسة كلياً، ومن ثم انهيارها..!

٤) شعور بعض العاملين بالاضطهاد أو بعدم العدالة من رؤسائهم المباشرين أو غير المباشرين، والذي قد يتأصل في نفوسهم من خلال التفرقة في المعاملة الإنسانية أو المادية بينهم وبين أقرانهم في المنظمة، مما يدفعُهم إلى التقصير في أداء مهام وواجبات أعمالهم، أو اللجوء إلى ردود أفعال سلبية، تصب كلها في غير صالحهم أو في غير صالح المنظمة ككل.

٥) الإهمال والتقصير في وضع برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومستمرة، للتنمية والنهوض بقدرات ومهارات الموارد البشرية، مما يؤثر على فعالية ومستويات أدائها داخل المنظمة، وهذا ليس في صالح المنظمة بلا شك.

٦) ممارسة بعض السلوكيات غير المناسبة، والخارجة عن الأخلاقيات من قبل المسؤولين على اختلاف درجاتهم الوظيفية.. في بعض الأحيان داخل بيئة العمل.

٧) عدم تقدير ومراعاة الفوارق الفردية، والثقافات، والمعتقدات المختلفة للعاملين داخل بيئة العمل.

فمن خلال فهم الأبعاد الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وايجاد التنسيق اللازم بين القيادات الادارية، وتفادي مديري الإدارات في المنظمة الوقوعَ في بعض الأخطاء المشار اليها، يمكن أن نصل لمنظمة مهيأة لمواجهة الظروف المتقلبة وتستمر في العطاء الهادف لتحقيق الأهداف اللازمة.

تحديات تواجه إدارات الموارد البشرية لتطبيق استراتيجياتها

Challenges for HR departments to implement their strategies

ونحن في خضم الحديث عن ماهية استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأهميتها، والأبعاد الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية، نود أن نُوجِزَ بعضاً من التحديات والمتغيرات الإدارية والإنتاجية، والتسويقية والبيعية التي تحيط بالمنظمات وتعمل في ظلها، وهذه التحديات المعاصرة سواءً كانت إدارية، أو قانونية، أو غيرها... إلخ، تفرض على المنظمات - وفي القلب منها إدارات الموارد البشرية - أن تتعامل معها بما يناسبها من وسائلَ وإجراءاتٍ معاصرة أيضاً، ومن هذه التحديات:

- المنظمة مكان للعمل والعيش معاً، يجب أن يسودَها جوٌّ من الألفة والمودة والمحبة؛ فهي عشيرة مترابطة، أفرادُها لديهم ولاء وانتماء لها، ويسعَون إلى تحقيق أهدافها.

- يحيط بالمنظمة - التي هي مصدرُ رزقِ كل من يعمل فيها - مخاطرُ بيئية على رأسها المنافسةُ السوقية الشديدة، لذلك فالكل عليه مسؤولية مشتركة وجسيمة، وهي أن يعي هذه المخاطر.

- البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير، ومن لا يتكيف مع هذا التغير سيؤول للزوال.

- العميل ورضاه هو أساس بقاء المنظمة واستمراريتها، وبالتالي فكل من يعمل في المنظمة هو رجل تسويق يسعى لرفع سمعة المنظمة وإرضاء عملائها، فهذه مسؤولية الجميع.

- تحقيقُ القيمة المضافة في جميع مناشط المنظمة هدفُ ومسؤولية كل من يعمل فيها، فالجميعُ عليه أن يفكر في مسألة الربح والخسارة.

- الطموحُ المستمر والسعي للأفضل هو شعار المنظمة وجميع من يعمل فيها، ومن ثم فمواجهةُ التحديات جزء من حياة العاملين في المنظمة.

- الاستفادة من أخطاء وتجارِب الماضي مسألة هامة، فالذي لا ماضي له لا حاضر ولا مستقبل له، فالندم والأسف لا مجال لهما في حياة المنظمة، فهو لا يقودها للتقدم، فالنظر دائماً يكون للأمام.

- التجديد والابتكار - ومن ثم التحسين المستمر لكل شيء في المنظمة - مسألة حتمية ومحسومة، فالذي لا يتحسَّن سيزول بلا شك؛ لأن الآخرين سيسبقونه، لذلك يجب توفير المبادرة لدى الجميع، وواجبٌ عليهم تقديمُ الجديد النافع للمنظمة التي هي للجميع وليست لفئة معينة.
- المنظمة وكل مكوناتها، وكل من يعمل فيها نظام كلي واحد يعمل تُجاه تحقيق رسالتها المستقبلية، وبالتالي فهذا النظام متعاون متكامل يعمل في نسق واحد.
- كل من يعمل في المنظمة - من مديرين، وموظفين، وعمال، وفنيين... إلخ - هم شركاء وليسوا أجراء، يشاركون في اتخاذ القرارات.
- المرونةُ والحرية شعارُ العمل في المنظمة، فكل فرد هو سيد عمله ودوره الذي يؤديه، ومن ثم فهو مدير لوظيفة يتحمل مسؤوليتها كاملة.
- إدارة العمل أصبحت ذاتية، لكن ليست فردية بل جماعية، فأعمال المنظمة تؤدَّى جماعياً من خلال فِرَقِ عمل مُدارة ذاتياً من قِبَل أعضاء الفريق، فالأسلوب الفردي لم يعد له وجود في المنظمات المعاصرة،؛ لأن النهج الإداري الجديد هو الاعتماد على الذات في ممارسة المهام وحل المشكلات.
- الشعور بالمسؤولية الذاتية لدى الجميع مطلب أساسي، فالجودة المتميزة وإرضاء العملاء والمستهلكين وتحقيق البقاء للمنظمة، يجب أن يكون هاجساً داخلياً لدى كل من يعمل فيها، فواجب كل فرد إذا عمل في مكان داخل المنظمة أن يسعى لتقديم النصح لها.
- الاستقرارُ الوظيفي مسألة يقوم عليها تحقيق الانتماء للمنظمة لدى العاملين لديها، فيجب إشعارُ الجميع أنهم باقون في المنظمة مدى الحياة، وأنهم سيتقاعدون عن العمل فيها وهم يحملون أجمل ذكريات حياتهم.
- التعلم وتطوير الذات جزء وهدف أساسي ومستمر طوال حياة العاملين في المنظمة.
- تقييم الأداء البشري لم يعد تقليديا يعتمد على تحقيق المعايير المطلوبة فحسب، بل تخطيها وتحقيق التميز في الأداء، فهو أساس البقاء والاستمرار.

- جميع العاملين في المنظمة أصحاب عزيمة وجَلَد في تحديات ومخاطر البيئة، فشعارُهم هو مواجهةُ التحدي لا الهَرَبُ منه.
- المواردُ البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم مواردُ تمتلك مهاراتٍ متنوعةً؛ فالفرد الذي يمتلك مهارةً واحدة لن يجد له مكاناً في المنظمات الحديثة بسهولة.

أثر الفكر الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية

The impact of strategic thinking in human resources management functions

إن وظائف إدارة الموارد البشرية الرئيسية [وهي: تصميم العمل وتوصيف الوظائف، تكوين الموارد البشرية، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، التعويضات] تعرضت خلال عقدين ونصف من الزمان تقريباً إلى تغييرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، فرضتها طبيعةُ التغيرات والتحولات التي طرأت على المنظمات والشركات الكبرى واستراتيجيتها، والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المنظمات والشركات.

وهذه التغيرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية، فرضت عليها تحولاتٍ استراتيجية يمكن أن نوجزُها فيما يلي:

١- وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف:

Function design work and job descriptions

لقد فرض التغير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، واستراتيجية المنظمة، على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهومَ وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط التي يجب توافرُها في العناصر البشرية التي ستَشْغَل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل – أو كما يسميها البعض "هندسة العمل" – من أجل أن توفر وظائفُ المنظمة لشاغليها عناصرَ الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلاً عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما

يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هَدْرها، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمنظمة.

٢- وظيفة تكوين الموارد البشرية:

Function of the composition of human resources

أ-) تخطيط الموارد البشرية: إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً تاماً بمتطلبات استراتيجية المنظمة طويلة المدى.

ب-) الاستقطاب والاختيار: إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تُبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فِرَق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناءً على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنواتٍ عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو العنصر البشري.

ج-) التدريب: إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة، كأن تريد من خلاله تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية، أو لتحسين مهاراتهم، هذه النظرة أصبحت من مخلفات الماضي..! فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلمٌ، تدريبٌ، تنميةٌ.. تلتصق جميعها بالمورد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه – وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي – إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة.

والغاية من ذلك دعمُ هذا المورد البشري ومساندتُه وتمكينُه من استخراج أفضل ما عنده، وجعله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي

المستوى والكفاءة، ومن ثم يستفيد هذا الموردُ البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية. فعمليةُ التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكييف المورد أو العنصر البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة.. وقد استقرت النظرةُ الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور، والمدى البعيد على السواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية العاملين مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

٣- وظيفة التحفيز Function stimulus

بعد تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمِد على فِرَق العمل، لم تعد أساليبُ التحفيز القديمة مقبولةً مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلَّب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميمَ وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد الموارِدَ البشرية التي تعمل في المنظمة أجيرة لدى المنظمة، بل يعدها شريكة فيها..! وطبقاً لذلك أعدت إدارةُ الموارد البشرية برامجَ لتمليك العاملين أسهماً في المنظمة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام.

٤- وظيفة تقييم الأداء Performance evaluation function :

بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلاً من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمية تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمةُ وبرامج ومعايير تقييمِ الأعمال

الحديثة بتوفيرِ معاييرِ تقييمِ أداءٍ جديدة وهي: التكلِفةُ، والوقتُ، والجودةُ، وخدمةُ العملاء في أثناء البيع، وخدمتُهم فيما بعد البيع، وقياسُ مدى رضا العملاء الذي ربطت كثيرٌ من المنظمات نظامَ حوافزها لعامليها به.

٥- وظيفة علاقات العمل Performance evaluation function

انصبت وانحصرت هذه الوظيفةُ في الماضي على قيام إدارة الأفراد (والتي سميت بداية من العام ١٩٨٠م "إدارة الموارد البشرية") نيابةً عن أصحاب العمل والشركات والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية - والتي تمثل العاملين في تلك الدول - بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف، فيما يخص أنظمة التعويضات المالية، والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص العاملين، في حين تغير الآن هذا النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجته وظيفة إدارة الموارد البشرية، ليختلف هذا النظام الجديد في علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائداً من قبل، ويقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاق بين المنظمة والنقابات الممثلة للعاملين، مبنية على الثقة فيما بينهما. ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءاً من استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ إن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين يعني توفر رضا العاملين في المنظمة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة، وهذا يكون له أبلغُ الآثار الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المنظمة، ومن ثم تحسين موقعها التنافسي.

ولم تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المنظمات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفةُ لتشمل العلاقة بين المنظمات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، بحيث لا تعرِّض المنظمة لأية مخاطر قانونية.

٦- وظيفة التعويضات Compensation function

إن هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع الرواتب والأجور والمكافآت على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل متوافقة في ذلك مع أسلوب تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن ومع انتهاجِ المنظمات أسلوبَ تنفيذ الأعمال الجماعي، كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية تصميمُ نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت – إذ تمثل التعويضاتُ الجانب الأساسي في الحفز المالي للعاملين – مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على:

- جودة أداء العاملين.
- تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل.
- زيادة الإنتاجية.
- الزيادة المطردة في درجة رضا العملاء.

إن أثر الفكر الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية يعتمد على قدرة قيادة المنظمات على رسم خططها الاستراتيجية وذلك بالاعتماد على إدارة مواردها البشرية بكفاءة واقتدار، وتأمل على تحقيق أهدافها الجامعة إلى حدٍ كبير من خلال قدرة المنظمة على وضع وتنفيذ خطة من شأنها أن تهيئ بيئة تمكينية تسمح لها باجتذاب واستبقاء وتحفيز موظفين ليتمكنوا من أداء مهامهم بأعلى المستويات والكفاءة الفنية من ناحية، ومن ناحية أخرى ضمان أن تكون القوى العاملة قادرة على مواجهة التحديات المتغيرة في البيئة بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة على الأمد البعيد.

تأكيد رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية Confirm message and HR strategies :

يمكن لفت نظر المهتمين باستمرار على أن تكون رسالة إدارة الموارد البشرية «التأكيد على استخدام الطاقات بأقصى قدر ممكن من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين».

وعلى ضوء هذه الرسالة Mission يمكن بلورة الاستراتيجيات البعيدة المدى لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الهدف المقصود. وأن أهداف إدارة الموارد البشرية غالباً ما تنطوي تحت هدفين أساسيين:

أ-الكفاءة Efficiency

ب- العدالة Equity

فالكفاءة: هي العلاقة بين مدخلات العمليات الانتاجية والمخرجات او ما يسمى Input-output Ratio

ومدخلات الانتاج هي: المواد الخام، الآلات ،التقنية، المعلومات، الموارد البشرية. بينما المخرجات هي : المنتجات أو الخدمات، تتحقق الكفاءة كلما كانت قيمة المخرجات اكبر من قيمة المدخلات.

ثانياً: العدالة : يقصد بها الاجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية من حيث الحقوق والواجبات.

وتتجه المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها تعبر عن الاختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة "، ولهذا فالاستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها استراتيجيات فرعية ذات أهمية كبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كما يلي:

* استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية: والتي تهدف إلى جذب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم مهاراتهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الإحتياجات منها.
* استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية : والتي تهدف إلى صياغة استراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.
* استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية : وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.
* استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية : من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت، الجودة،

التكلفة، الاستمرارية والتدفق، وكذلك تقييم مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

* استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية : وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغرية.

وفي أغلب الحالات من أجل إعداد استراتيجية الموارد البشرية الموافقة للاستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الاعتماد على نظام المعلومات للموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المنظمة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وآنية، والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة.

إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية

Procedures for building human resources strategy

بدأت تتجه الكثير من المنظمات في الآونة الأخيرة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية، كونها تعبر عن الاختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، ولهذا فالاستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها استراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كما يلي:

* استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية : والتي تهدف إلى جذب العناصر ذات الكفاءة والخبرة الجيدة، بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها، ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الإحتياجات منها.
* استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية : وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه مهاراتهم نحو أنشطة معينة.
* استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية : من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت،

الجودة، التكلفة، الاستمرارية والتدفق، وكذلك تقييم على مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

* استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية : وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغرية.

وفي أغلب الفترات من أجل إعداد استراتيجية الموارد البشرية الموافقة للاستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الاعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وآنية والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة.

ولابد أن تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ، ولكن قبل إقامة استراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المنظمة، وكذلك لمشروعها، فتكوين وتحديد فلسفة المنظمة تعد مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة استراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المنظمة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبنى عليها المنظمة، فثقافة المنظمة تبن تحديد سبب وجودها ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه، وماهي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سبباً لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لا يمكن إغفال العلاقة الارتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

وبعد تحديد فلسفة المنظمة، تأتي تحديد العناصر والإجراءات المبنية عليها استراتيجية الموارد البشرية، والمتمثلة في :

١- تحليل المناخ الخارجي External climate analysis

يقصد به التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، حيث تتمثل هذه الفرص

والتهديدات في بعض الأمور ومنها : عرض العمالة، والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام باستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية. فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

٢- تحليل المناخ الداخلي Internal climate analysis

ونقصد بالمناخ الداخلي مجموعة العناصر البشرية، المادية منها والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة، والتي تقوي أو تضعف أو تحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة المهام المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في:

* الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.
* مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
* المعدات والتجهيزات والأموال .
* الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.
* المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
* العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.

ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظفها في سبيل تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلا.

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المنظمة، ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة.

وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدراً مهماً للمعلومات في بناء استراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

٣- تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية

Identify strategic directions for human resources

إن الخطوة الثالثة في بناء استراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية، والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب، والاختيار، والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة ...إلخ. فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

٤- تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية

Identify strategic objectives in the field of human resources

أي تحديد ماهية أهداف المنظمة، وماهي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار، أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوئها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

٥- صياغة وتكوين الاستراتيجيات

Formulation and composition strategies

أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وماهي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وماهي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة Master plan للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد استراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن، وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصباً على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل، وإنهاء خدماتها، بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة التقاء استراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

٦- تنفيذ الإستراتيجية

Implementation of the Strategy

يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للاستراتيجية، أما بالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية، أما في المنظمات التي تتبع

النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية.

٧- متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية

Follow-up implementation and evaluation of strategic results

إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

١- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبراً عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

٢- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

٣- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيراً تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة

Contemporary Human Resources Management

توصف إدارات الموارد البشرية المعاصرة بأنها استراتيجيات تغيير قبل كل شيء، فقد تبينت الإدارات المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطوير المستمر، لأنه سبيل بقاء واستمرارية المنظمة في عالم التقنيات الجديدة المعاصرة، وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط بما فيها وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع المتغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، حيث أدت هذه التحولات إلى مزيد من التغيير في الاهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة إذ يتحول الاهتمام من التركيز على قضايا الحاضر واستثمار إنجازات

الماضي إلى الانطلاق للمستقبل وابتكار الجديد في كل مجال، فمجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغيير في طريقة التعامل وكيفية تطوير قدرات الموارد البشرية.

ويتجلى بنا القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي أهمها:

* **العولمة Globalization** : وتعتبر عن الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار، لاغياً بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال عما يحقق أيضا التخفيف من قيود الوقت والزمان، الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

* **التحدي the challenge** : حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

* **الرؤية الشاملة The overall vision** : تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها وذلك في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات استراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

* **دورة الحياة life cycle** : وهو مفهوم أن دورة حياة كل من سلعة، أو مؤسسة، أو نظام تمر بالمراحل التالية: الانطلاق ، النمو، التطور ثم الاستقرار، والتدهور في استراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.

* المحركات Impact motors : تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من القوى المؤثرة (المحركات)من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الإستراتيجية نجد:

- التكلفة the cost : فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد استراتيجية للتدريب.

- السوق the market : حيت يتكون السوق من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق، حيث أن المحركات السوقية هي أهم الاعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت، أو قرارات تخفيض أو زيادة حجم العمالة، وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني.
- المنافسة The competition : حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواءً المحلية أو العالمية، وبالتالي تبنى برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها تلك المحركات.
- قرارات وتوجهات الدولة Attitudes of the State : إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بالالتزام بالقواعد الذي تنظم محيطها التي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات.

كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة القيام بما يلي:

- رصيد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد آثارها.
- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.
- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحديد آثارها.

استراتيجيات *الموارد البشرية البديلة* *Alternative human resource strategies*

يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

كما لا ننسى أن الإستراتيجية العامة تسعى إلى اتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحولات واتجاهات النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الاستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، ولابد من وجود استراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود اختلاف بين الاستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن.

وهناك عدة استراتيجيات للموارد البشرية يمكن تطبيقها بحسب رؤية صاحب القرار، وهي:

١- الإستراتيجية الهجومية Offensive strategy : هذا النوع من الإستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها، حيث أن الإدارة المعاصرة للمواد البشرية الإستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في رحلة انطلاق "استراتيجية انطلاق" في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الاستقطاب من أجل اختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية، مع التركيز على الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي، كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الاستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو " استراتيجية النمو" من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الابتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة.

٢- الإستراتيجية الدفاعية Defense Strategy : وهذه الاستراتيجية تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد عنها هجوم

عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمات المنافسة. إن هذا النوع من الاستراتيجيات يطبق في مرحلة النمو للمنظمة حيث أنها تحاول الحفاظ على الكفاءات في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

٣- الإستراتيجية الانهزامية The strategy of defeatism : نستطيع القول أنه في هذه الاستراتيجية ستستسلم المنظمة للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة، والتي ستؤثر سلباً على نشاط المنظمة، مما يؤدي بها إلى الانحطاط ثم التراجع السريع، فالتوقف عن العمل لفترات قد تطول، مما يؤدي إلى تسريح العمال.

٤- الإستراتيجية الوسطية Intermediate strategy : وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الاستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات، ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، تتبع الإستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية، وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل استراتيجية. أما القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، وفي المبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار استراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار استراتيجيات دفاعية، وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الاستراتيجيات التوفيقية أو الوسطية.

وخلاصة الأمر فإن التغير السريع الذي تعرفه المنظمات في مختلف المجالات على كل المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء استراتيجيتها من جهة أخرى، ويستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقاً إلى متغير استراتيجي حالياً، فإن أرادت المنظمة استمرارية نشاطها وبقاءها عليها تبين للإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تساعدها على خلق الدافعية لدى الأفراد والتي تكون مكملة للاستراتيجية العامة التي تتبعها.

الفصل التاسع

المراجعة الاستراتيجية

Strategic Audit - Strategic Review

- مفهوم المراجعة الاستراتيجية.
- أهمية المراجعة الإستراتيجية.
- خصائص المراجعة الاستراتيجية .
- أهداف المراجعة الاستراتيجية.
- خطوات عملية المراجعة الاستراتيجية.



الفصل التاسع
المراجعة الاستراتيجية
Strategic Audit - Strategic Review

مقدمة:

لقد أدى النمو المطرد في أنشطة الأعمال وكبر حجم المنظمات واتساع أنشطتها عبر القارات، وكذلك تعقد العمليات والتغير المتسارع في بيئة الأعمال، كل ذلك وغيره أدى إلى ظهور الحاجة إلى ضرورة المراجعة الإستراتيجية في المنظمات كإحدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل، أو أداء بعض وحداتها وتعديل ما يجب تعديله، وهذه مهمة تمارسها الإدارة العليا أو لجان المراجعة أو المديرين التنفيذيين ذوي الخبرة اللذين توكل إليهم هذه المهمة، وغالباً ما يتم الاستعانة بالاستشاريين في هذا المجال. ويواجه العديد من متخذي القرارات الاستراتيجية في مختلف المجالات بمنظمات الأعمال العديد من العقبات والأمور الطارئة التي لم تكن في الحسبان، وقد يعترضه أزمات متعددة تفرض عليه التعامل المباشر معها، واتخاذ التدابير اللازمة لتفاديها أثناء قيامة بصناعة القرار الاستراتيجي، ومما لا شك فيه أن طبيعة التعامل مع تلك العقبات والأزمات قد تؤثر بالسلب أو الإيجاب في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وطرق تطبيقه على أرض الواقع. الآمر الذي يدفعنا إلى البحث عن وسيلة لمساعدة متخذي القرارات الاستراتيجية للتغلب علي مثل هذه العقبات والأزمات التي قد يواجهها عند قيامة بمهامه المختلفة عند صياغة القرار الاستراتيجي، وتتمثل هذه الأداة في توفير دور رقابي مساعد لمتخذ القرار الاستراتيجي لمعاونته في تخطي العقبات والأمور الطارئة التي قد يتعرض لها، ولتقديم التوصيات اللازمة إذا لزم الأمر لتصحيح المسار أولاً بأول وذلك تجنباً لانحراف متخذ القرار الاستراتيجي عن الدور الرئيسي المنوط به، والانشغال بالبحث عن السبل والوسائل التي تساعده في تخطي مثل هذه العقبات والأمور.

مفهوم المراجعة الاستراتيجية The concept of Strategic Audit

تعد المراجعة الاستراتيجية أداة هامة لمستقبل المنظمة، فهي تساعد متخذي القرارات في عملية صناعة القرار من خلال توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وتقدم المراجعة الاستراتيجية نظرة شاملة للمنشاة والتي بدورها تقوم بالتقويم الشامل لوضع المنشأة الاستراتيجي. وتعتبر المراجعة الاستراتيجية أحد الفروع الرئيسية للمراجعة الإدارية والتي تستخدم كوسيلة تشخيصيه لتحديد المجالات التي تنطوي علي مشاكل علي مستوي المنظمة. والمراجعة الاستراتيجية هي أداة معاونة للمخططين الاستراتيجيين، حيث تساعدهم علي تحديد وتشخيص الأسباب التي يمكن أن تفسر وجود مشكلات في أنشطة وأعمال المنظمة والتي تؤثر سلباً علي الأداء الكلي للمنظمة كما تساعدهم أيضاً علي تنمية الحلول البديلة الملائمة لمعالجة هذه المشكلات.

وتهدف عملية المراجعة الإدارية بوجه عام إلى مساعدة الإدارة علي ترشيد قراراتها، وإبداء الرأي الفني المحايد فيما إذا كانت الإدارة استخدمت الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة، والبحث عن وتحليل المعوقات في العمليات التشغيلية لإظهار الأسباب التي دعت إليها وتقديم التوصيات الملائمة لعلاجها، وتقييم أداء الأفراد داخل الأقسام المختلفة، والحد من التكاليف الزائدة من خلال الاستغناء عن الأنشطة غير الضرورية فيما تزاوله المنظمة من أنشطة. إلا إن أساليبها الحالية لم تقدم تقييم شامل للأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، وبالتالي نبعت الحاجة إلى تطويـــر مفهوم المراجعة لتقديم تقييم شامل ومنظم للأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال ويتمثل هذا المفهوم في «المراجعة الاستراتيجية» Strategic Audit OR Strategic Review

وتعد المراجعة الاستراتيجية شكلاً من أشكال المراجعة الإدارية الذي يتسم بالنظرة الشمولية وتقديم وتقييم متكامل للموقف الاستراتيجي للمنظمة وبالمقارنة بالمراجعة الإدارية التي تتسم بقدر مرتفع من التخصص فان المراجعة الاستراتيجية تتناول مراجعة العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وعمليات الاختيار والتنفيذ الاستراتيجي بالإضافة إلى عمليات التقييم والرقابة. ومن ثم فإنها تغطي الملامح الرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية وتضعها في إطار عملية اتخاذ القرارات.

وقد ظهر مفهوم المراجعة الاستراتيجية بناء علي طلب معهد المراجعين الداخلين Institute of Internal Auditors (IIA) للدفاع عن مناهج دراسة أساليب القياس التي يمكن تطبيقها للتأكد من مدي الالتزام بالخطة الاستراتيجية للمنظمة عند التطبيق، وتفرض عملية المراجعة الاستراتيجية Strategic Audit الالتزام والانضباط بين كل من مجلس الإدارة وإدارة المنظمة بقدر أكبر مما تفرضه عملية المراجعة المالية التقليدية، حيث تقف المراجعة الاستراتيجية أمام اختبارات الوقت، وتقديم الإرشادات اللازمة في الوقت المناسب وتقليل فجوة الخلافات التي لا مفر منها بين مجلس الإدارة وإدارة المنظمة علي السلطة. وتعمل المراجعة الاستراتيجية في إحدى أشكالها علي إثبات والتأكد من أن المنظمة ما زالت تولد قيمة.

وتهتم المراجعة الاستراتيجية بالعوامل الداخلية والخارجية علي حد سواء، كما تتضمن اختيار البديل، والتطبيق، والتقويم، والرقابة، لذلك فإنها تغطي عناصر مهمة في عملية الإدارة الاستراتيجية وتضعها في إطار اتخاذ القرارات، وتنقسم عملية المراجعة الاستراتيجية الي مجموعتين من التحليل والتدقيق وهما الداخلي والخارجي، وتعمل المراجعة الاستراتيجية علي تحديد القدرات التي تمكن من خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال فهم قدراتها المميزة للوصول إلى كيفية تحديد الخيارات الإستراتيجية.

والمراجعة الاستراتيجية هي عملية فحص ودراسة لاستراتيجية المنظمة ككل أو استراتيجيات وحدات النشاط المختلفة بداخلها، بغرض تحديد ما اذا كانت الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمة، وما يرتبط بها من استثمارات رأسمالية قد حققت النتائج المرجوة منها أم لا. وتعمل المراجعة الاستراتيجية Strategic Review علي فحص استراتيجية مجلس إدارة منظمات الأعمال في ضوء الموارد الداخلية والخارجية لها، حيث تتضمن العناصر التالية:

- أصحاب المصلحة Stakeholders : وهم مجموعات من الأشخاص الذين يشتركون في توقعات منظمات الأعمال والتي تشارك في تنظيم وتنفيذ خطة عمل ما.

- الموارد Resources :- والتي تشمل المعلومات المتاحة، المصادر المالية، الموارد البشرية، الوقت المتاح.
- العملاء Clients :- وهم الأشخاص المستفيدون من خدمات منظمات الأعمال. أو المشاركين في أعمال ومشاريع المنظمة، وقد يكون المساهمين من عملاء منظمة الأعمال.
- الأهداف والغايات Aims and objectives :- والمقصود بها مراجعة أهداف وغايات منظمات الأعمال، وعادة ما تكون هناك عدداً من الأهداف الفرعية المتعلقة بكل هدف. كما يجب تحديد الهدف من عملية المراجعة الإستراتيجية.
- الاستراتيجيات Strategies :- هي الخطوط العريضة الموضوعة للوصول الي تحقيق الأهداف والغايات.

ويعرف (Tony Grundy،) المراجعة الاستراتيجية علي إنها إسلوب منهجي منظم وشامل للعمليات الاستراتيجية واستراتيجية المنظمة لتحديد مواطن الضعف والقوة المؤثرة بمنظمات الأعمال، وتحديد أسباب فشل المنظمة، وعدم وصول الأرباح والأداء إلى المستويات المتوقعة منها، والبحث عن مجالات جديدة والتي يمكن أن تكون السبب في إضافة قيمة ملموسة لها. ويعرف قاموسCambridge المراجعة الاستراتيجية علي انها دراسة منهجية للتحقق من نجاح منظمات الاعمال في استخدام مواردها المتاحة الاستخدام الأمثل نحو تحقيق أهدافها في المستقبل.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف المراجعة الاستراتيجية على إنها عملية فحص وتقييم منهجي للموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال والتي تتسم بالشمولية من حيث تحليل عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية، وعمليات الاختيار والتنفيذ الاستراتيجي، لتقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة للإدارة عند قيامها بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ولدعم الموقف الاستراتيجي، وللتأكد من أن المنظمة مازالت تضيف قيمة من خلال التحقق من كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في استخدام مواردها الاقتصادية وتحقيقها لأهدافها الاستراتيجية.

أهمية المراجعة الاستراتيجية The importance of strategic review

تتمثل أهمية المراجعة الإستراتيجية في التالي:-

- ☐ التأكد من أن منظمات الأعمال مازالت تضيف قيمة من خلال الفحص الشامل للموقف الإستراتيجي للمنظمة.
- ☐ مساعدة المديرين الاستراتيجيين على معرفة المشكلات ومواطن القصور التي لا يسع الوقت لاكتشافها ومعالجتها في الوقت المناسب.
- ☐ التخلص من الممارسات التي الغير ضرورية والتي إذا تم الاستغناء عنها سيؤدي إلى تحقيق وفر في التكاليف، وزيادة في الإيرادات، ورفع كفاءة الأداء بالمنظمة.
- ☐ تعد عملية المراجعة الاستراتيجية ذات أهمية بالغة لأن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، ولأن التغير سمة رئيسية لهذه العوامل مما يؤثر بالتالي على نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والمخاطر، وليس التغيير فقط ولكن أيضا متي سيحدث هذا التغيير، وبأي الطرق والسبل سيتم هذا التغيير؟.
- ☐ التأكد من عدم تعارض أهداف وخطط وسياسات المنظمة مع قراراتها الإستراتيجية من خلال عمليات فحص وتقييم البيئة الداخلية والخارجية بالمنظمة.
- ☐ معالجة نقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة، ومواجه التحديات التي يواجهها والعمل على تقليصها إلى أدني مستوى.
- ☐ تقديم الإرشادات والتوصيات اللازمة أولاً بأول لمعالجة القصور والسلبيات في الوقت المناسب.

خصائص المراجعة الاستراتيجية Strategic Review properties

يمكن بلورة خصائص المراجعة الاستراتيجية في النقاط التالية:-

- **الشمولية Inclusiveness:** إن المراجعة الاستراتيجية هي مجموعة من التحليلات التي تنظر إلى «الصورة الكبيرة» Big Picture والتي تقدم نظرة شمولية. حيث تغطي عملية المراجعة الاستراتيجية جميع عمليات الإدارة الاستراتيجية والتي

تتضمن العديد من المهام وليس على عملية واحدة أو مرحلة واحدة من مراحلها، ويرجع ذلك لأن جميع عمليات الإدارة الاستراتيجية مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية التي تسعي إليها المنظمة، والمتمثلة بشكل رئيسي في أربعة عناصر وهي الفحص البيئي، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة.

- **الاستقلالية The independence** :- يجب أن يكون المراجع القائم بعملية المراجعة الإستراتيجية مستقلاً ومحايداً تماماً، مثل مراجع الحسابات وينبغي أن يحافظ المراجع على استقلاله بشقيه الحقيقي والظاهر. وبالتالي يجب أن يكون كل عضو من أعضاء فريق المراجعة سواء إن كان عضواً ثابتاً أو مؤقتاً وسواء كان محاسباً أومن ذوي التخصصات الأخرى مستقلاً أيضا في الظاهر والواقع، ويظهر دور المراجع عند قيامة بأعمال المراجعة الاستراتيجية في كونه متمتعاً بالاستقلال التام والذي يتيح له القدرة على إبداء رأيه بكل وضوح ودون تعرضه لأي ضغوط من الأطراف المرتبطة بعملية المراجعة، وحتى يؤثر ذلك على زيادة فاعلية عملية المراجعة الاستراتيجية في الواقع العملي، ويضيف المعيار رقم SAS NO.1 الصادر عن معهد المحاسبين القانونين الأمريكيين إنه يجب على المراجع الحفاظ على استقلاليته في كافة الأعمال المتعلقة بعملية المراجعة.
- **الدورية والاستمرارية Periodicity and continuity**:- تظهر فاعلية عملية المراجعة الاستراتيجية في قدرتها على معالجة الانحرافات المتعلقة بالأعمال الاستراتيجية أولا بأول وذلك قبل الوقوع فيها وذلك لامتداد أثر أعمال الإدارة الاستراتيجية لفترات مستقبلية بعيدة، والحد من التكاليف الإضافية المترتبة على هذه القرارات الاستراتيجية.
- **الموضوعية Objectivity** : تتم عملية المراجعة الإدارية بشكل عام بصورة منهجية ومنظمة ومحددة للأعمال التي تغطيها عملية المراجعة وتكون مبنية أيضا على أسس موضوعية (مدعمة بأدلة الإثبات). وبالتالي فلن تبعد المراجعة

الاستراتيجية عن المنهج العام لعملية المراجعة الإدارية، وذلك لكونها أحد أشكالها ولتعاملها مع أكثر الإدارات حساسية على مستوى المنظمة «الإدارة الاستراتيجية».

- **الحفاظ على العلاقات Maintaining relationships :** يجب أن تهتم عملية المراجعة الاستراتيجية والقائمين بها بالحفاظ على العلاقات التي ترتبط بها منظمات الأعمال، وأن تأخذ دائما في الاعتبار ضرورة الحفاظ على هذه العلاقات عند القيام بأعمال المراجعة الاستراتيجية وتحديد وتفسير وتطوير تلك العلاقات بين المنظمة وكل من «العاملين، والعملاء، والموردين، والمنافسين،...». والقيام بتقديم التوصيات اللازمة لتطويرها والعمل على اتساع مجالها وكيفية تخصيص الموارد للحفاظ على هذه العلاقات ودعمها.

أهداف المراجعة الاستراتيجية Strategic Audit Objectives

لابد لكل عمل ممنهج من هدف تبذل من أجله الجهود وترسم له الخطط، وتوضع لـه الميزانيات التشغيلية، وإن الهدف الرئيسي للمراجعة الاستراتيجية هو إظهار الممارسات غير الضرورية للمنظمة وتحويل الموارد غير المستغلة والأنشطة الاختيارية elective إلى استراتيجية Strategic ،وتتمثل أهداف المراجعة الاستراتيجية في التالي:

- مراجعة افتراضات الإدارة نحو التغيير في العديد من المجالات ومنها الهيكل العام للمنظمة، الوضع التنافسي، متطلبات عملائها الرئيسية.
- دراسة موضوعية للوضع التنافسي للمنظمة من خلال تحديد أفضل الممارسات، وتقييم مكانة المنظمة.
- إعادة تقييم استراتيجية المنظمة في ضوء الأداء الحالي للمنظمة وتقييمها للرؤية المستقبلية، ولتحديد المنتجات، والأسواق، والطبيعة الجغرافية التي يجب التركيز عليها، والكفاءات، وسبل التطوير وذلك لضمان استقرار المنظمة في المدى الطويل ولتحقيق ميزة تنافسية.

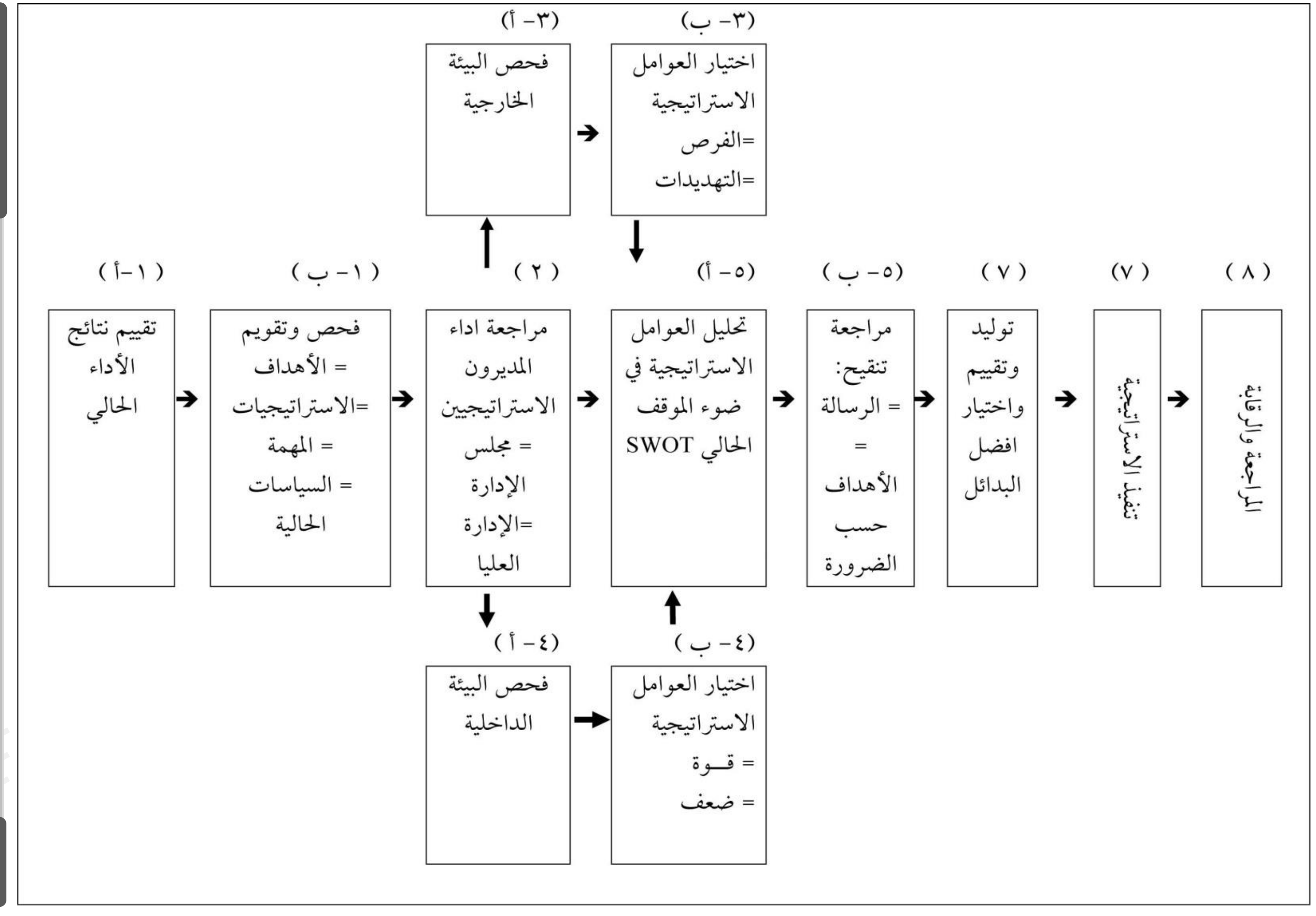
- تحديد الموارد المالية والإدارية الواجب استغلالها لضمان نجاح المنظمة في المستقبل.
- زيادة درجة فعالية المنظمة في علاقاتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجاتهم، وتحسين الانطباع الإيجابي لدى الجماهير حيالها.
- تأكيد درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نؤكد أن الهدف الرئيسي للمراجعة الاستراتيجية يتمثل في دراسة الوضع الاستراتيجي للمنظمة في ضوء تحديد نقاط القوة والضعف (فحص البيئة الداخلية) وتحديد الفرص والتهديدات (فحص البيئة الداخلية) للمنظمة لتجنب الأنشطة التي لا تضيف قيمة، ووصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية لها تؤكد وجودها الفعال في بيئة الأعمال.

خطوات عملية المراجعة الاستراتيجية Steps of the strategic review process

وتعتبر المراجعة الاستراتيجية أداة هامة ومفيدة للغاية لأولئك الأفراد الذين تتلخص مهامهم في تقييم الأداء الكلي للمنظمة، ويعرض الشكل التالي رقم (.....) مدى الترابط بين القرارات الاستراتيجية ومفهوم المراجعة الاستراتيجية، مما يبرز أهمية هذا النوع من المراجعة في تقويم الأداء الكلي للمنظمة.

□



شكل رقم (.....) ملخص خطوات عملية المراجعة الاستراتيجية

وتتمثل خطوات المراجعة الاستراتيجية باتباع خطوات متسلسلة من المهام الادارية للمدير الاستراتيجي تبدأ بالآتي من وجهة نظر أخرى :

١- تقييم نتائج أداء المنظمة الحالي Evaluate Current Performance Results

= الأداء الحالي :- وذلك لمعرفة أداء المنظمة في العام الماضي في ضوء العائد على الاستثمار، نصيبها في السوق، الربحية، ...الخ.

= الوضع الاستراتيجي:- وذلك لمعرفة وتقييم مهمة، أهداف، استراتيجيات، وسياسات المنظمة ومدى ملاءمتهم مع وضع المنظمة دوليا.

٢- مراجعة حوكمة المنظمة Review Corporate governance

من خلال فحص وتقييم إداريى المنظمة الاستراتيجيين

= مجلس الادارة Board Of Directors.

= الإدارة العليا Top Management.

٣- فحص وتقييم البيئة الخارجية Scan & assess the external environment

من خلال فحص وتقييم كافة عناصر البيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة والتي يمكن تقسيمها كالتالي:

= البيئة الاجتماعية societal Environment : "للتعرف على الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية للمنظمة وسواء كانت اقتصادية، تكنولوجية، قانونية...".

= البيئة الخاصة Task Environment: " لتحديد الفرص والتهديدات الخاصة بالمنظمة والتي تؤثر على صناعتها والمتمثلة في العملاء، المنافسين، العمال، الممولين، الموردين،....".

= إيجاز العوامل الخارجية Summary of External Factors : لتحديد التحديات والعناصر الخارجية التي تواجه المنظمة في الوقت الحالي والمستقبل.

٤- فحص وتقييم البيئة الداخلية Scan & assess the internal environment

لتحديد نقاط الضعف والقوة في ضوء الآتي :-

= هيكل المنظمةCorporate Structure . = ثقافة المنظمة Corporate. Culture

= موارد المنظمة Corporate Resources «التسويق، التمويل، التنمية والتطوير، العمليات، الموارد البشرية،...».

= تلخيص العوامل الداخلية Summary of Internal Factors : لتحديد ما هي نقاط القوة والضعف التي تواجه المنظمة في الوقت الحالي والمستقبل.

٥-تحليل العوامل الاستراتيجية باستخدام سوات Analyze Strategic Factors using SWOT

= لتحديد مجالات أو مناطق المشكلات.

= لمراجعة وتعديل مهمة المنظمة والأهداف حسب الضرورة.

٦- توليد وتقييم البدائل الاستراتيجية Generate & Evaluate Strategic Alternatives

وذلك للوصول إلى البديل الاستراتيجي المناسب من خلال التالي :-

= تحديد البدائل الاستراتيجية Strategic Alternatives

= تحديد الاستراتيجية المطلوبة Recommended Strategy

٧- تطبيق الاستراتيجيات المختارة Implement Strategies

من خلال الآتي :-

- تحديد طبيعة البرامج المساعدة للتنفيذ، ومدى ملاءمتها للتنفيذ.
- التأكد من مدي ملاءمة الميزانيات وتطويرها لتناسب تطبيق الاستراتيجية.
- تحديد الإجراءات اللازمة وتطويرها للمساعدة في التطبيق.

٨- التقييم والرقابة Evaluate and Control

عن طريق التالي:

- تحديد مدي ملاءمة نظم المعلومات الحالية ومدى قدرتها على التغذية العكسية، و لتحقيق الرقابة على الأنشطة والأداء.
- تحديد مدى دقة نظم رقابة الأداء الحالية في تقييم الخطة الاستراتيجية .

وقد تتدهور العديد من منظمات الأعمال بسبب ضعف استراتيجيتها الحالية وعدم تقويمها، ويرجع ذلك لقصور عملية الإدارة الاستراتيجية عند قيامها باختيار البديل الاستراتيجي المناسب "القرار الاستراتيجي". الآمر الذي أدى إلى أن يحتل مفهوم المراجعة الاستراتيجية مكانة في تعظم القيمة التي تضيفها منظمات الأعمال والحفاظ علي كيانها من التدهور وذلك من خلال العديد من الإجراءات مثل معالجة نقاط الضعف قبل أن تصل لمرحلة حرجة ومن ثم تقليل المخاطر، والتعرف علي مجالات التنمية الاستراتيجية، والتركيز على عدد كبير من القضايا الاستراتيجية واسعة المدى، والتخلص من الأعمال غير الضرورية والتركيز علي العمليات الضرورية ودعمها.

وتعتبر المراجعة الاستراتيجية أداة هامة ومفيدة للغاية لأولئك الأفراد الذين تتلخص مهامهم في تقييم الأداء الكلي للمنظمة والمتمثل في المراجع الداخلي أو المراجع الخارجي حسب طبيعة واحتياجات المنظمة، ويتفق العديد من الباحثين علي أن المراجعة الاستراتيجية تقوم بوضع الأسئلة الهامة والحصول علي إجابات لها ومقارنتها بالواقع العملي، فغالباً ما يواجه أصحاب المنظمة صعوبة عند الاجابة علي مثل هذه الأسئلة. ويمكن سرد أهم الاسئلة بشيء من التفصيل أكثر للخطوات السابقة، والتي سيسعى القائم بعملية التقييم للأداء الكلي للمنظمة للإجابة عليها بكل خطوة من خطوات عملية المراجعة الإستراتيجية وفي التالي:-

الخطوة (١) تقييم نتائج أداء المنظمة الحالي Evaluate Current Performance Results

تقييم الأداء الحالي

- هل كان أداء المنظمة محققاً للأهداف المرجوة ؟
- وما هي القيمة المضافة التي حققها أداء المنظمة ؟
- هل هذه القيمة المضافة ساعدت علي تحسين الأداء الحالي.

مراجعة الرسالة والرؤية الاستراتيجية

- هل للمنظمة رسالة ورؤية استراتيجية؟ وهل هذه الرسالة مصاغة بشكل جيد؟
- هل رسالة المنظمة تمتاز بالوضوح والبساطة ودقة التعبير؟
- هل هي واقعية وموضوعية؟ هل تحظى بالقبول والتأييد من أعضاء المنظمة؟
- هل تؤثر فلسفة المنظمة ودستورها في أداء أعمالها ؟
- هل يقوم المنظمة بخدمة عملائه وتعظيم منافع أعضاؤه وبيئته والمجتمع ككل؟
- هل يتم التناسق والانسجام والترابط الموضوعي بين إمكانيات وقدرات المنظمة م
  ع أهدافه واستراتيجياته؟
- هل تعزز أليه المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة؟
- هل ترتبط آلية اتخاذ القرار الاستراتيجي بقيم ومعتقدات المنظمة؟
- هل تصف آلية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمنظمة كيفية تحقيق النتائج؟
- هل تحقق هذه الآلية القدرة على التكيف مع البيئة المحي؟

مراجعة أهداف المنظمة

- هل أهداف المنظمة العامة والتشغيلية محددة وواضحة؟
- هل تحظى هذه الأهداف قبول وتأييد جميع أعضاء المنظمة؟
- هل هذه الأهداف قابلة للقياس ؟ وهل تتصف هذه الأهداف بالمرونة؟
- هل تتناسب الأهداف مع رسالة المنظمة ورؤيته؟ وهل هي قابلة للتحقيق؟
- هل تدعم الأهداف القدرة التنافسية للمنظمة؟ وهل تحسن المركز المالي ؟
- هل هي قابلة للتنفيذ
  في الأوقات المناسبة؟ هل يتم التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع؟
- هل الأهداف تحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية؟

الخطوة (٢) مراجعة حوكمة المنظمة Review Corporate governance

٢-١ :- تقييم وفحص مجلس الإدارة

- من هم أعضاء مجلس الإدارة ؟ وهل هم من داخل المنظمة أم من خارجة ؟
- هلي يمتلك أعضاء مجلس الإدارة حصص في اسهم المنظمة؟ وما هي نسبة هذه الحصص لإجمالي حصص المنظمة؟ هل الأسهم مملوكة للدولة أم للقطاع الخاص؟
- هل يشارك أعضاء مجلس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية «الإدارة الاستراتيجية»؟
- وما هي مستويات مشاركة أعضاء مجلس الإدارة في القرارات الاستراتيجية؟
- وهل يعتمد مجلس الإدارة قرارات الإدارة العليا بالمنظمة بمجرد الانتهاء منها دون مراجعتها وإبداء الرأي فيها؟ أم لا؟ وان كان يتم المراجعة كم هي القرارات التي تم تعديلها؟ وما هي أسباب التعديل؟ وهل هي أسباب واقعية؟
- ما هي مساهمات مجلس الإدارة في المجالات المختلقة بالمنظمة «تنمية المهارات والخبرات، المعرفة، العلاقات،..»؟

٢-٢ :- تقييم وفحص العليا

- من هم أفراد الإدارة العليا بالمنظمة؟ وهل هم تم ترقيتهم من داخل المنظمة أم معينين من الخارج؟ وهل هي مسئولة عن الأداء في السنوات القليلة السابقة؟
- ما هي الخصائص المميزة للإدارة العليا من حيث المهارة والخبرة ومواجهه التحديات المستقبلية والأزمات؟ وما هي علاقة أعضاء الإدارة العليا بأعضاء مجلس الإدارة ؟
- ما هو مد تفاعل الإدارة العليا مع مستويات الإدارة الأخرى؟
- هل تقوم الإدارة العليا بأعمال ومهام الإدارة الاستراتيجية؟ وهل يوجد إدارة استراتيجية بالمنظمة؟ وهل للإدارة العليا بالمنظمة اتجاهاً نحو رقابة أعمال الإدارة الاستراتيجية؟

• إلى أي درجة تتفاعل الإدارة العليا مع أعضاء مجلس الإدارة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

• وهل القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الادارة العليا في ضوء أهداف وسياسات ورؤية المنظمة؟ وهل تتم بطريقة أخلاقية وتستند الي المسئولية الاجتماعية للمنظمة؟

الخطوة (٣) فحص وتقييم البيئة الخارجية Scan & assess the external environment

١-٣ :مراجعة البيئة الخارجية العامة :

• وسيتم مراجعتها من خلال الإجابة علي مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الطبيعية، التكنولوجية، الثقافية، القانونية والحكومية.

❋ **مراجعة العوامل الاقتصادية:** ويحاول المراجع الوصول لإجابات عن العديد من الأسئلة ومنها :

• هل يتفاعل المنظمة مع التغيرات الاقتصادية المحيطة ؟

• ما هي أهم التطورات والاتجاهات الاقتصادية الرئيسية في الأسعار، مستوي الدخل، الادخار، التمويل ذات التأثير المباشر علي أنشطة المنظمة؟

• هل يقوم المنظمة بتوفير التدابير والإجراءات اللازمة لمواكبة التغيرات الاقتصادية؟

• هل هذه التدابير والإجراءات تؤخذ في الوقت المناسب؟ أم لا؟ ولماذا؟

• ما هي التدابير أو الإجراءات التي يتخذها المنظمة لمواكبة التغيرات الاقتصادية؟

❋ **مراجعة العوامل الاجتماعية :** ويسعى المراجع للحصول علي إجابات عن الأسئلة الرئيسية التالية:-

• ما هي التطورات والاتجاهات الديمغرافية الرئيسية التي تمثل تهديداً أو فرصاً بالنسبة للمنظمة؟

- هل يقوم المنظمة بتوفير التدابير والإجراءات اللازمة لمواكبة التطورات الاجتماعية؟
- هل هذه التدابير والإجراءات تؤخذ في الوقت المناسب؟ أم لا؟ ولماذا؟
- ما هي التدابير أو الإجراءات التي يتخذها المنظمة لمواكبة التغيرات الاجتماعية؟

* **مراجعة العوامل الطبيعية** : ويهدف المراجع إلى التعرف علي الآتي :-

- ما هي الموارد الطبيعية التي يتأثر بها المنظمة الإسلامي ؟
- ما هي تكلفة الموارد الطبيعية التي يحتاجها المنظمة؟ وهل هي مناسبة أم عالية ؟ وان كانت عالية فما هي الأسباب؟
- ما هي التغيرات المتوقعة في تكلفة الموارد الطبيعية والطاقة التي يحتاج إليها المنظمة؟
- هل تسعي ادارة المنظمة للبحث عن موارد طبيعية بديلة ام لا ؟
- ما هي الاتجاهات التي يتبعها المنظمة من أجل توفير وحماية الموارد البيئية التي يحتاجها المنظمة؟

* **مراجعة العوامل التكنولوجية :** ويحاول المراجع الوصول إلى إجابات عن الأسئلة الآتية :-

- ما هي نظم التكنولوجيا المتبعة بالمنظمة؟ وهل هي ملائمة للتطورات التكنولوجية المستخدمة في المؤسسات المماثلة؟
- ما هي التطورات التكنولوجية المتوقع حدوثها بالنسبة للخدمات والمنتجات التي يقدمها المنظمة؟ وهل نظم التكنولوجيا المستخدمة بالمنظمة قابلة للتطوير وتتسم بالمرونة في الاستخدام؟
- هل يقوم المنظمة بمتابعة التطورات التكنولوجية والاستفادة منها؟

* مراجعة العوامل الثقافية : ويهدف المراجع إلى معرفة الآتي:

- ما هي نظره المجتمع نحو المنظمة والخدمات والمنتجات التي يقدمها؟
- وهل يحاول المنظمة الاستفادة من نظرة المجتمع نحوه سواء بالقبول أو الرفض؟

- وما هي المجهودات المبذولة نحو الاستفادة من نظرة المجتمع للمنظمة؟
- ما هي التغيرات المتوقع حدوثها في أنماط وسلوكيات المجتمع ذات التأثير المباشر علي مهمة، رؤية، أهداف، وسياسات المنظمة؟

* **مراجعة العوامل القانونية والسياسة:-** ويسعى المراجع إلى الحصول على معلومات عن الآتي:

- ما هي القوانين التي تؤثر علي سياسة وأهداف واستراتيجيات المنظمة بشكل مباشر؟
- من هي الجهات المصدرة للقوانين والقرارات ذات التأثير المباشر علي أنشطة المنظمة؟
- ما هي أهم القرارات والقوانين المقترحة والمتوقع أن يكون لها تأثير مباشر علي أهداف، وسياسات، واستراتيجيات المنظمة؟

٢-٣ :- مراجعة البيئة الخارجية الخاصة :-

والمقصود بالبيئة الخارجية الخاصة هي العوامل ذات العلاقة المباشرة بالمنظمة مثل المنافسين، العملاء، الموردين، الحكومة والتي سيتم مراجعتها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

* **فحص المنافسين (الموقف التنافسي):** يسعى المراجع الي معرفة الآتي :-

- من هم المنافسين الحاليين ؟ وما هو موقعنا بين المنافسين ؟ما هي استراتيجيتهم؟
- ما هو مدي جوده منتجاتهم ؟ ما هو مركزهم المالي؟ ما هي المزايا التي يقدمونها؟
- ما هي استراتيجية المنافسة لديهم ؟ هل هي استراتيجية ريادة التكلفة Cost Leadership أم استراتيجية التميز Differentiation؟
- ما هي سمعتهم في السوق (الفكرة أو الصورة الذهنية للعامة) ؟ وما هي مواقع التوزيع والفروع لديهم ؟وما هي الطاقة الإنتاجية لديهم ؟ وما هي السياسات التسويقية لديهم؟ وما هي مزايا البحوث والتطوير؟

*** فحـص العملاء :** يهدف المراجع إلى تجميع بيانات عن الآتي:

- ما هي الأسس والمعايير التي يمكن أن تقسم قطاعات السوق المنظمة ؟
- من هم مستخدمي خدمات ومنتجات المنظمة ؟ من هم كبار العملاء بالنسبة للمدخرات والتوظيف أو التمويل؟ وما هي نسبة تعاملاتهم مع المنظمة؟
- ما هي المميزات والخصائص التي تتسم بها الخدمات والمنتجات الحالية؟
- وهل يوجد أي مشكلات في الخدمات والمنتجات الحالية يعاني منها مستخدمي الأدوات ؟ وكيف يمكن علاجها؟
- ما هي الأدوات التي يحتاجها السوق المنظمة؟
- من هم العملاء المستهدفين للمدخرات والتمويل؟ وما هي الوسائل المستخدمة للوصول إليهم؟ هل هم عملاء جدد ؟ أم عملاء مؤسسات منافسة ؟

*** فحـص الموردين :** ويهدف المراجع إلى التعرف علي الآتي :-

- ما هي شبكة الموردين التي يعتمد عليها المنظمة؟
- وما هي المزايا التي يقدمها الموردون كلاً في مجاله؟ وما هو تصنيف الموردين من حيث الجودة ومعايير تقديم الخدمات كلاً في تخصصه؟
- هل يعتبر الموردون الحاليين يدعمون المنظمة بشكل كافي؟ أم يحتاج المنظمة لموردين آخرين؟
- هل الموردين الحاليين مواكبون للتطورات والتغيرات الحديثة في مجال العمليات ؟
- هل يساعد الموردون الحاليين المنظمة في حل المشكلات التي تواجهه في التكلفة، الجودة مثلاً ؟

*** فحـص الحكومة:** ويحاول المراجع الوصول إلى الآتي :

- ما هي القيود والقوانين الحكومية التي تعرقل حركة المنظمة بشكل كاف؟ وما هي الحلول المتوافرة لمواجهه هذه القيود والقوانين؟
- ما هي التغيرات المتوقعة في التشريعات الحكومية؟ وما هو التأثير المتوقع من تطبيقها؟

- ما هي التغيرات المتوقعة في الضرائب والأجور والتي يمكن أن يكون لها تأثير علي أهداف واستراتيجيات المنظمة؟

الخطوة (٤) فحص وتقييم البيئة الداخلية Scan & assess the internal environment

سيقوم المراجع من خلال هذه الخطوة بمراجعة عناصر البيئة الداخلية بالمنظمة والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة عناصر وهم: مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومراجعة الثقافة التنظيمية، ومراجعة إمكانيات المنظمة المتمثلة في الموارد المالية، الإنتاج والعمليات، الموارد البشرية، الموارد التسويقية، أنظمة المعلومات، موارد البحوث والعمليات بالمنظمة للوصول الي إجابات علي الأسئلة التالية:

أولاً: مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة: يهدف المراجع إلى الإجابة علي العديد من الأسئلة ومن أهمها التالي:

- هل يمتلك المنظمة هيكل تنظيمي واضح وفعال لكافة العاملين بالمنظمة؟
- وما هي الملامح والخصائص للهيكل التنظيمي الحالي؟
- ما هي الأسس التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي الحالي؟
- هل يتسم الهيكل التنظيمي بالمركزية في اتخاذ القرارات ؟ ام يتسم باللامركزية؟
- هل يوضح الهيكل التنظيمي السلطات الادارية؟
- هل الهيكل التنظيمي يتفق مع أهداف، وسياسات، واستراتيجيات، والتعاملات الخارجية (إن وجد) للمنظمة؟
- هل يختلف الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة عن هياكل المؤسسات الأخرى العاملة بالسوق ؟ وفي حالة وجود اختلاف ما هو هذا الاختلاف ؟ ولماذا يحصل؟

ثانياً: مراجعة الثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية Organizational Culture هي عبارة عن القيم والسلوكيات التي تساهم في تشكيل البيئة الاجتماعية والنفسية المناسبة للمنظمة. ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية علي إنها الإطار الذي يحكم

ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشارك في أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر علي سلوكيات العاملين وكيفية أدائهم لأعمالهم، وتنشأ متأثرة بالقيم والمعتقدات التي يحملها القادة والمؤسسون. ويهدف المراجع إلى الحصول علي معلومات عن الآتي :

- هل يقوم المنظمة علي ثقافة تنظيمية محددة وواضحة؟ وما هي مكونات هذه الثقافة التنظيمية؟
- هل تمثل الثقافة التنظيمية للمنظمة نقطة قوة أم نقطة ضعف ؟ وفي حالة كونها نقطة ضعف كيف يمكن علاجها؟
- هل تساهم الثقافة التنظيمية للمنظمة في تحقيق أهدافه ورسالته ونموه ؟ وهل تتسق هذه الثقافة السائدة بالمنظمة مع أهدافه واستراتيجياته؟ وهل هي تتسم بالمرونة؟
- هل تساهم في تحقيق سرعة الاستجابة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء؟
- هل تساهم الثقافة التنظيمية للمنظمة في تحقيق التكامل الداخلي بين افرادة للعمل بفاعلية؟ وهل تساهم في تحسين الأداء؟ وهل تساعد في تنمية الاهتمامات الجماعية؟
- هل تسعي الثقافة التنظيمية الي تأكيد قيماً محددة مثل الابتكار، والتميز، الريادة...؟

ثالثاً: مراجعة إمكانيات المنظمة: تتمثل موارد المنظمة في الموارد المالية، والتسويقية، والبشرية، والبحوث والتطوير... ويحاول المراجع الي تحديد نقاط القوة والضعف في موارد المنظمة من خلال الإجابة علي الآتي:

مراجعة الموارد المالية : يسعي المراجع باستخدام أساليب وأدوات التحليل المالي المتعارف عليها والتي تساعده في عمل المقارنات خلال فترات زمنية متتالية إلى الإجابة علي العديد من الأسئلة ومنها:

- ما هي الأهداف والسياسات والاستراتيجيات والبرامج المالية الحالية؟ وهل هي تتسق مع أهداف وسياسات المنظمة؟ وهل هي محددة ام يمكن الاستدلال عليها من الموازنات والأداء؟
- هل الإدارة المالية بالمنظمة تقوم بعمليات التحليل المالي؟ وهل تقوم بها بشكل دوري وكافي؟ وما هي نتائج التحليل المالي؟ وهل يتم تصويب الأداء المالي في ضوء هذه النتائج؟
- هل يقدم الموقف المالي للمنظمة ميزة تنافسية؟ وهل يمكن مقارنة الموقف المالي للمنظمة بمنافسيه بالسوق ؟ وكيف يمكن المقارنة؟ وما هو الموقف المالي الحالي للمنظمة بين منافسيه؟
- هل يتم إعداد التقارير المالية بشكل ملائم وبصورة دورية وفي الوقت المناسب؟ وما هو مدي الاستفادة من هذه التقارير؟
- هل أساليب وأدوات التحليل المالي المستخدمة ملائمة لتقييم وتحسين الأداء الحالي بالمنظمة؟ أم تحتاج للتغيير؟
- هل يساهم مسئولي الإدارة المالية في أعمال الإدارة الاستراتيجية؟ والى أي مدى؟

مراجعة العمليات : يهدف المراجع إلى الحصول علي معلومات عن العمليات للإجابة علي العديد من الأسئلة ومنها الآتي:

- ما هي أهداف واستراتيجيات سياسات العمليات بالمنظمة؟
- هل هي متسقة ومحددة أم يمكن الاستدلال عليها من الموازنات والأداء؟ وهل هي متسقة مع رسالة ورؤية وأهداف المنظمة؟
- هل تدار العمليات بشكل منهجي واضح؟ وهل تعمل العمليات بصورة مرتبة ومنسقة؟ وهل يوجد ما يعيق دورة العمليات ؟
- هل التكنولوجيا المستخدمة في إتمام العمليات مناسبة؟ أم هي متقادمة وتحتاج إلى التطوير؟ هل تختلف تكنولوجيا العمليات المستخدمة بالمنظمة عن

التكنولوجيا المستخدمة للمنافسين؟ وما هي أوجه الاختلاف؟ هل هذا الاختلاف لطبيعة الأنشطة؟ أم لأسباب أخري؟ وما هي؟ وهل هي جوهرية؟

- هل تؤدي دورة العمليات الي حدوث زيادة في تكلفة تقديم الخدمات ؟ وفي حالة تأثرها علي زيادة تكلفة الخدمات كيف يمكن تقليصها؟
- هل يساهم مسئولي إدارة العمليات في أعمال الإدارة الاستراتيجية؟ والي أي مدي؟

مراجعة الموارد البشرية: يسعى المراجع إلى الحصول علي إجابات عن العديد من الأسئلة ومنها الآتي:

- ما هي أهداف واستراتيجيات وسياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية الحالية بالمنظمة؟ هل تحتاج ادارة الموارد البشرية الي تطوير أدائها؟
- هل هي محددة بوضوح أم يمكن الاستدلال عليها من الموازنات والأداء؟ وهل هي متسقة مع رسالة ورؤية وأهداف المنظمة؟ هل هناك قصور بإدارة الموارد البشرية؟ وكيف يمكن علاج هذا القصور؟
- هل تتعامل إدارة المنظمة مع الموارد البشرية علي انها أحد الأصول الهامة؟
- هل يتم عمل دورات تدريبية بصفة دورية للعاملين بالمنظمة؟ وهل العاملين بالمنظمة يتم تقييمهم بشكل دوري؟ وهل يتم الاعتماد علي التقييم في نظام الحوافز والأجور والترقيات؟ وما هو معدل دوران الأفراد؟ أن كان معدل الدوران عالياً فما هي الأسباب أو الأهداف من ارتفاعه؟
- هل مستوي أداء العاملين بالمنظمة مختلفاً عن أداء العاملين بالمؤسسات المنافسة؟ ولماذا؟
- هل تقوم إدارة المنظمة بمشاركة العاملين في حل المشاكل التي تواجهها؟
- هل يشعر العاملين بالمنظمة بدرجة عالية من الانتماء والولاء للمنظمة؟ هل يتوافر للعاملين بالمنظمة ثقة بإدارة المنظمة ؟هل الموارد البشرية بالمنظمة تمثل ميزة تنافسية للمنظمة؟

- هل يساهم مسئولي إدارة الموارد البشرية في أعمال الإدارة الاستراتيجية؟ والـي أي مدي؟

مراجعة الموارد التسويقية: يحاول المراجع إلى الحصول علي إجابات عن العديد من الأسئلة ومنها الآتي:

- ما هي الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج التسويقية الحالية بالمنظمة؟
- هل هي محددة بوضوح أم يمكن الاستدلال عليها من الأداء والموازنات؟ وهل هي متسقة مع رسالة ورؤية وأهداف المنظمة؟
- ما هو مستوي الأداء التسويقي الحالي بالمنظمة؟ وهل المستوي التسويقي للمنظمة يختلف عن نظم التسويق في بالمؤسسات الأخرى؟ ولماذا؟
- هل تحقق السياسة التسويقية الأهداف المرجوة؟ وهل توفر ميزة تنافسية للمنظمة؟
- هل السياسة التسويقية مبنية علي أسس علمية ومنطقية؟
- مقارنة بتكاليف التسويق بالمؤسسات الأخرى. هل يعاني النظام التسويقي من تحمل تكاليف مرتفعة؟ وما هي السبل المتبعة نحو ترشيد هذه التكاليف إن وجدت؟ وهل يتم تقييم التكاليف التسويقية بشكل دوري أم لا؟
- هل تستخدم الإدارة التسويقية افضل أساليب التنبؤ بالسوق والمبيعات؟
- ما هي الآثار الناتجة عن اتجاهات المبيعات والوضع في السوق علي الأداء الكلي للمنظمة في الماضي والحاضر؟ وكيف يمكن أن يؤثر علي أدائها المستقبلي؟
- ما هي أهداف القوة البيعية بالمنظمة؟ وهل هي أهداف مقبولة ؟ وهل القوة البيعية بالمنظمة يمكن مقارنتها بالقوة البيعية للمنافسين؟ وكيف؟ وهل يوجد اختلاف ملحوظ في القوة البيعية بين المنظمة والمنافسين؟ ولماذا؟ وكيف يمكن تصويبه؟

- هل تشكيلة المنتجات والخدمات ملائمة بشكل كاف أم تحتاج إلى إعادة هيكلة؟ ما هي المنتجات والخدمات الواجب إضافتها؟ وما هي التي يجب تعديلها حتي تلاقي الرواج لجذب شريحة عملاء جديدة؟
- هل يتم عمل البحوث والدراسات اللازمة قبل إدراج خدمات جديدة، أو استثمارات جديدة؟
- هل يشارك مسئولي اداره التسويق في أعمال الإدارة الاستراتيجية؟ والي أي مدي؟

مراجعة أنظمة المعلومات:

تعرف نظم المعلومات على انها مجموعة من العناصر المتداخلة التي تعمل مع بعضها البعض لجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة عن موضوع ما بشكل منهجي لدعم اتخاذ القرار ولدعم التنظيم والتحكم والتحليل في المنظمة وبناء تصور حالي ومستقبلي واضح، ويهدف المراجع إلى الوصول لإجابات علي العديد من الأسئلة ومنها التالي:

- هل يمتلك المنظمة نظم معلومات؟ هل تُدار بشكل علمي ومنهجي؟
- ما هي أهداف واستراتيجيات وسياسات نظم المعلومات الحالية بالمنظمة؟ وهل هي محددة بوضوح أم يمكن الاستدلال عليها من الأداء والموازنات؟ وهل هي متسقة مع رسالة ورؤية وأهداف المنظمة؟ وهل هي متسقة أيضا مع البيئة الداخلية والخارجية بالمنظمة؟
- هل مستوي اداء نظم المعلومات يساعد في توفير قاعدة البيانات الملائمة والمعاصرة؟ هل تقدم نظم المعلومات الحالية كمية كافية من المعلومات الاستراتيجية؟ وهل تقدم نظم المعلومات الحالية المعلومات في الوقت المناسب ؟ وهل تساعد نظم المعلومات الحالية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟
- ما هي الاتجاهات التي قد تنشأ من تحليل نظم المعلومات الحالية بالمنظمة؟ وما هو اثر هذه الاتجاهات علي الاداء السابق والحاضر للمنظمة؟ وما هو اثر هذه الاتجاهات علي اداء المنظمة في المستقبل؟

- هل تضيف نظم المعلومات الحالية قيمة للقدرة التنافسية للمنظمة؟ وهل تعطي للمنظمة ميزة تنافسية ؟
- ما هو مستوي نظم المعلومات الحالية مقارنة بنظم المعلومات المستخدمة بالمؤسسات المنافسة؟ وهل تحتاج لتطوير أو تغيير؟
- هل يستخدم مسئولي نظم المعلومات أساليب وأدوات حديثة لتقييم وتطوير أداء المنظمة مثل نظم تحليل المعلومات، وشبكات المعلومات، ونظم دعم القرارات؟
- هل يشارك مسئولي إدارة نظم المعلومات في أعمال الإدارة الاستراتيجية؟ والي أي مدي؟

مراجعة موارد البحوث والتطوير: يسعى المراجع للحصول علي إجابات للعديد من الأسئلة ومنها الآتي:

- هل يمتلك المنظمة إدارة للبحوث والتطوير؟ وما هي أهداف واستراتيجيات وسياسات البحث والتطوير الحالية بالمنظمة؟ وهل هي محددة بوضوح أم يمكن الاستدلال عليها من الأداء والموازنات؟ وهل هي متسقة مع رسالة ورؤية وأهداف المنظمة؟
- هل يتوافر لدي المنظمة الأفراد المؤهلين والأدوات اللازمة لإدارة البحوث والتطوير؟ أم يعتمد المنظمة علي جهات بحثية خارجية؟
- هل تمثل إدارة البحوث والتطوير ميزة تنافسية للمنظمة؟
- هل تقوم إدارة البحوث والتطوير بتخصيص كافة موارد المنظمة؟
- هل استثمار المنظمة في مجال البحوث والتطوير يحقق العوائد المرجوة منه ؟
- الي اي مدي يستثمر المنظمة بنجاح في البحوث والتطوير مقارنة بالاستثمارات في هذا النشاط من جانب المؤسسات المنافسة؟
- هل يشارك مسئولي إدارة البحوث والتطوير في أعمال الإدارة الاستراتيجية؟ والي أي مدي؟

الخطوة (٥) تحليل العوامل الاستراتيجية باستخدام سوات Analyses Strategic Factors using SWOT

يصل المراجع بعد فحص وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة الي الوقـوف علي العوامل الاستراتيجية والتي تمثل الفرص والتهديدات، ونقاط الضعف ونقاط القوة الـتي تواجهـه المنظمـة والـتي تـتم عـاده باسـتخدام SWOT Analysis (Strength-Weakness-Opportunities-Threats). والتي ستسـاعده في الإجابـة علـي العديـد مـن الأسئلة ومن أهمها:

- ما هي العوامل الداخلية الرئيسية التي تمثل نقاط قوة في أداء المنظمة الحالي وفي المستقبل؟ وهل استخدمها المنظمة بالشكل المناسب في الوقت الحالي؟
- ما هي العوامل الخارجية الأساسية التي تمثل فرص يمكن أن يستغلها المنظمة لتحسين أداؤه الحالي وفي المستقبل؟ وهل يتم استخدامها بالشكل المناسب؟
- ما هي العوامل الداخلية الرئيسية التي تمثل نقاط ضعف في أداء المنظمة الحالي وفي المستقبل؟ وما هي سبل علاجها ؟ وما هو الوقت اللازم لعلاجها؟
- ما هي العوامل الخارجية الأساسية التي تمثل تهديدات تعوق أداء المنظمة الحالي وفي المستقبل؟ وما هي الإجراءات المتبعة لمواجهتها؟ وما هو الوقت المستغرق لمواجهتها ؟
- ما هي المشكلات قصيرة المدى التي يواجهها المنظمة؟ وما هي سبل علاجها؟

وبعد الإجابة علي الأسئلة السابقة باستخدام تحليل SWOT يقوم المراجع بمراجعة رسالة أهداف ورسالة المنظمة للإجابة علي الأسئلة التالية:-

- هل رسالة واهداف المنظمة الحالية ملائمة في ضوء العوامل الاستراتيجية والمشكلات التي تواجهه المنظمة ؟
- هل يجب تغيير رسالة وأهداف المنظمة في ضوء تلك العوامل والمشكلات؟
- واذا كان يجب تغيير الرسالة والأهداف فكيف يمكن ان يتم ؟ وما اثرة علي المنظمة؟

- وما هو الوقت المستغرق لتغيير الرسالة والأهداف؟ وما هي التكاليف المتوقعة من وراء تغير الرسالة والأهداف؟

الخطوة (٦) توليد وتقييم البدائل الاستراتيجية Generate & Evaluate Strategic Alternatives

من المعروف أن الخيارات المتاحة أمام منظمات الأعمال ليست مطلقة وإنما هناك بعض الخيارات المناسبة وفي أوقات معينة، ولذا كل بديل أو خيار استراتيجي يجب صياغته من معلومات عن ملائمته وإمكانية تنفيذه والرغبة فيه. أي يجب الآخذ في الاعتبار التقديرات الحالية بشأن قيود الموارد والتكاليف والعوائد. يهدف المراجع في مرحلة التحليل إلى تقييم البدائل الاستراتيجية المقترحة من جهة متخذ القرار الاستراتيجي عند قيامة بتحديد وتبويب البدائل الاستراتيجية لاتخاذ القرار الاستراتيجي، والقيام بعمليات تفسير وتقييم المخاطر المحتملة عند قيام متخذ القرار الاستراتيجي بتحليل البدائل الاستراتيجية وتحديد المخاطر المحيطة" بها وذلك للإجابة علي العديد من الأسئلة ومن أهمها ما يلـي:

- ما هي البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة؟ هل هذه البدائل الاستراتيجية المتاحة قابلة للتطبيق؟ ما هي العوائد والتكاليف المتوقعة وراء كل بديل؟
- ما هي الفوائد والأضرار المتوقعة من كل بديل استراتيجي؟
- هل تحقق البدائل الاستراتيجية الأهداف الحالية أو المعدلة للمنظمة؟ وما هو مدي تحقيق هذه الأهداف؟
- وفي ضوء ما سبق ما هو البديل الاستراتيجي (القرار الاستراتيجي) الأفضل؟
- هل يساهم القرار الاستراتيجي في التخلص من نقاط الضعف بشكل مرضي؟
- هل يساهم القرار الاستراتيجي في مواجهه التحديات المستقبلية للمنظمة؟
- هل يساعد القرار الاستراتيجي في حل المشكلات طويلة المدى بشكل كاف؟
- هل يساعد القرار الاستراتيجي في حل المشكلات قصيرة المدى بشكل كاف؟
- هل يأخذ القرار الاستراتيجي في الحسبان العوامل الاستراتيجية الأساسية؟

- هل يتم عرض القرار الاستراتيجي علي لجنة الرقابة الشرعية بالمنظمة "مثل قرارات الخدمات والمنتجات ؟
- ما هي المخاطر المحتملة التي قد تحيط بالقرار الاستراتيجي؟
- هل يمكن لإدارة المخاطر بالمنظمة التصدي لتلك المخاطر بالمنظمة؟ وما هي الأساليب المتبعة للتصدي لهذه المخاطر؟

الخطوة (٧) تطبيق الاستراتيجيات المختارة Implement Strategies

يسعي المراجع بهذه المرحلة إلى فحص وتقييم الطرق والإجراءات اللازمة لتطبيق القرار الاستراتيجي في ضوء السياسات، والأهداف، والميزانيات، والبرامج عند قيام متخذ القرار الاستراتيجي بخطوه «اختيار البديل الاستراتيجي المناسب (القرار الاستراتيجي)»، وذلك للحصول علي إجابة للعديد من الأسئلة:

- هل السياسات الحالية ملائمة لتنفيذ القرار الاستراتيجي «مثل فتح فرع جديد للمنظمة»؟ وهل هي موضوعة بشكل منهجي وعلمي؟
- هل هذه السياسات تحتاج لتعديل "مثل قرار إنشاء إدارة جديدة " أو" تعديل الاستراتيجية"؟
- ما هي السياسات التي يجب وضعها او تعديلها في ضوء القرار الاستراتيجي؟
- ما هي الاستراتيجيات الواجب وضعها لتنفيذ القرار الاستراتيجي؟ وهل هي موضوعة بشكل منهجي وعلمي؟
- وهل السياسات والاستراتيجيات الموضوعة تحدد ما يجب عملة بدقة وتفصيل؟
- هل تتسق السياسات والاستراتيجيات الموضوعة مع أهداف ورسالة المنظمة؟
- ما هي البرامج الواجب وضعها لتنفيذ القرار الاستراتيجي ومن القائم بوضعها وتنفيذها؟
- ما هي متطلبات تنفيذ القرار الاستراتيجي من إمكانيات المنظمة سواء كانت من الموارد المالية، الموارد التسويقية، الموارد البشرية.......؟
- ما هي الأدوات والأساليب اللازمة لتنفيذ القرار الاستراتيجي؟

- ما هي مراحل وإجراءات تنفيذ القرار الاستراتيجي؟ وهل هي محددة وواضحة؟
- ما هو توقيت تنفيذ القرار الاستراتيجي؟ وهل يتناسب هذا التوقيت؟ والي أي مدي؟

الخطوة (٨) التقييم والرقابة Evaluate and Control

ويتم ذلك عند قيام متخذ القرار الاستراتيجي بخطوة "متابعة تنفيذ القرار الاستراتيجي وتقويمه أولا بأول" وذلك للإجابة علي العديد من التساؤلات التي يقترحها الباحث في ضوء ما تم الإشارة إلية في المراجع السابقة ومن أهمها التالي:

- هل يوفر نظام المعلومات الحالي القدرة علي مراجعة كفاية النتائج في الأنشطة والعمليات والأداء؟ وهل يوفر تلك المعلومات في الوقت الملائم؟
- هل هناك مقاييس رقابية للتأكد من تنفيذ الإجراءات والخطط والمراحل التنفيذية للقرار؟ وهل تتم بصفة دورية؟
- هل هذه المقاييس ملائمة ؟ ام تحتاج الي تغيير أو تعديل؟ وكيف؟ وما هي تكلفتها؟
- هل نظم الرقابة المالية بالمنظمة تتسم بالموضوعية والعدالة؟ وهل هو نظام جيد «مُحكم»؟ وهل يعالج الانحرافات أولاً بأول؟
- هل يتوافر لدي المنظمة نظم جيدة للرقابة علي التكاليف، والتسويق، والمبيعات، والعمليات ؟ وهل تتصف هذه النظم بالمرونة ؟ هل تقوم هذه النظم بتقديم التوصيات اللازمة لتصحيح الانحرافات؟ وهل تقدمها في الوقت المناسب؟
- هل تتميز نظم الرقابة بالمنظمة بالفورية والشمول والدقة؟
- هل يتم رقابة الأداء الاستراتيجي بالمنظمة والمتمثل في الإدارة الاستراتيجية؟ وهل تتم بشكل دوري؟ وهل يتسم نظام الرقابة الاستراتيجية بالمرونة؟
- هل يقدم نظام رقابة الاداء الاستراتيجي الإجراءات التصحيحية اللازمة ؟ وهل يتم اتخاذه تلك الإجراءات في الوقت المناسب؟

وأخيراً تجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الخطوات للمراجعة الإستراتيجية يمكن أن تختلف من رؤية إلى أخرى بحسب طبيعة الأنشطة التي تمارسها المنظمات، وبحسب رؤية مدرائها الاستراتيجيون، وكذلك فإن الأسئلة المطروحة بكل خطوة قد تختلف باختلاف طبيعة عملية التقييم وذلك طبقاً لاحتياجات منظمات الأعمال، وبالتالي قد يتم حذف مجموعة من الأسئلة أو يتم إضافة مجموعة أخرى داخل كل مرحلة.

الفصل العاشر

حالات عملية في الإدارة الاستراتيجية

Practical situations in strategic management

- التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي.
- مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بالمملكة العربية السعودية.
- شركة سكودا "Skoda" للسيارات.
- حالات دراسية قصيرة في الإدارة الاستراتيجية (ذات معالجات محدودة)
- الحالة الأولى : استراتيجية العمليات في البيئة العالمية لمتاجر ALDI
- الحالة الثانية : تصميم المنتجات والخدمات لشركة Temsa
- الحالة الثالثة : استراتيجية واستدامة العمليات بشركة (RMC)
- الحالة الرابعة : تحديد موقع لشركة ACM لتصنيع قطع إلكترونية في آسيا.
- الحالة الخامسة : إدارة الإمدادات في شركة Dell
- الحالة السادسة : شركة Venus لمنتجات العناية بالبشرة.

الفصل العاشر
حالات عملية في الإدارة الاستراتيجية
Practical situations in strategic management

اسم الحالة: مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بالمملكة العربية السعودية

مقدمة:

يقدم هذا الأنموذج إرشادات تفصيلية تساعد على إجراء دراسة تطبيقية للحالة التجارية لمشروع الشراكة المقترحة بين القطاعين العام والخاص لبعض المشاريع، بغرض وصف الخطوات المطلوب اتخاذها الواحدة تلو الأخرى. ويقدم الأنموذج عرضا لأسلوب منهجي منظم لتقديم وصف واضح لمشروع الشراكة المقترح وتقييم الحالة التطبيقية، مما يوضح الكيفية المثلى لاستغلال الموارد في تنفيذ المبادرة التجارية أو مشروع العمل المقترح. وتستخدم تلك الدراسة التطبيقية للحالة التجارية بغرض نيل الموافقة على المشروع، مما يجعلها أهم وثيقة في منظومة مستندات مراجعة المشروع وعملية الحصول على الموافقات اللازمة بشأنه.

ثلاثة أهداف رئيسة للدراسة التطبيقية للحالة التجارية:

١- تزويد صانعي القرار ومتخذيه بمعلومات أساسية ووافية عن العرض التجاري المقترح بصورة متوازنة ومتناغمة في آن واحد من شأنها تسهيل عملية التقييم والمقارنة، وتحديد الأولويات للمبادرات والمشاريع المطروحة للمنافسة.

٢- الاسترشاد بالدراسة التطبيقية للحالة التجارية في توجيه فرق العمل، بغرض تكوين الرؤى ورسم الخطط اللازمة للإعداد للمشروع المرتقب.

٣- ضمان تخصيص الموارد استناداً على أسس تجارية سليمة ومتماشية مع أولويات الجهة الراعية للمشروع.

يمثل هذا الأنموذج الخاص بـإجراء الدراسـة التطبيقيـة للحالـة التجاريـة لمشـروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص نقطة انطلاق لمشاريع الشراكة بين القطـاعين بوجـه عام، ونظراً لعدم وجود مشروعين متطابقين تمام التطـابق، كمـا أنـه لـيس هنـاك حـالتين تجاريتين متطابقتين سواءً بسواء فإنه ينبغي للدراسة التطبيقية للحالة التجارية الخاصة بأي مشروع أن تتضمن عرض التفاصيل والاعتبارات الرئيسة المتعلقة بذلك المشروع تحديداً.

ملخص الحالة:

يورد هذا القسم من النموذج تلخيصاً موجزاً للجوانب الرئيسة والملامح الأساسية للحالة التجارية موضوع الدراسة. وينبغي أن يكون بمقدور القارئ فهـم ماهيـة المشـروع وإدراك كنهه ودوره ضمن استراتيجية الجهة الراعية له وخطة العمل الخاصـة بهـا وكـذا المبررات العملية والمسوغات التجارية للمشروع. وينبغي أيضاً أن يلـم القـارئ بالكيفيـة التي يسهم المشروع من خلالها في تحسين مسـتوى كفـاءة وفعاليـة الخـدمات الإلكترونيـة الحكومية التي سيقدمها المشروع .

خصائص الملخص التنفيذي :

- لا يزيد الملخص التنفيذي عن صفحتين.
- لا يشتمل الملخص على أي معلومات غير متضـمنة في مـتن الدراسـة التطبيقيـة للحالة التجارية.
- يعامل الملخص التنفيذي باعتباره مستنداً منفصلاً وقائماً بذاته.

احتياجات العمل والوضع الراهن:

يتم هنا طرح المسوغات أو وصف حاجة العمل أو بسط المشاكل أو الفـرص الـتي سيتم التطرق إليها من خلال تنفيذ المشروع المقترح. وينبغي أيضاً أن يشتمل هذا القسـم على توصيف للوضع الراهن وكيفيـة تـأثيره علـى كفـاءة وفعاليـة أداء الجهـة الحكوميـة الراعية. فضلاً عن إيراد نبذة تاريخية عن الخلفيات التي تمخض عنهـا الوضـع الـراهن أو أفضت إليه .

السمات والخصائص المميزة :

- التحديد الواضح للمسوغات وحاجة العمل المتعلقة بالمشروع .
- أهمية البيانات الإحصائية في توضيح الوضع الراهن وتحديد متطلبات العمل .

أمثلة لاحتياجات العمل أو المشاكل أو الفرص:

- عدم تحقيق مستويات الخدمة المرجوة.
- ارتفاع تكاليف الخدمة.
- تغير متطلبات العمل.
- التغير في التشريعات أو القوانين واللوائح التي من شأنها التأثير على الخدمة.

ينطوي القسم الفرعي الخاص بالوضع الراهن على وصف ما يجري بشأن الخدمة موضوع البحث والدراسة ، والأسباب التي نجم عنها الوضع الراهن ، والنتائج المتوقعة إذا ما بقي الوضع الراهن على ما هو عليه دون تغيير.

نبذة عامة عن المشروع:

يقدم هذا القسم تعريفاً واضحاً لماهية ما سيحققه المشروع (من أهداف) ونطاق ما يشمله وما لا يشمله المشروع (النطاق) والنتائج والمردودات المرجوة (المخرجات) والمعنيين بالمشروع والمستفيدين منه والمسؤولين عنه (أصحاب الشأن والمصلحة) وأخيراً ما هو المطلوب من الحكومة (الموارد).

الأهداف:

يبين هذا القسم ما سينجزه المشروع، ويصوغ أهدافه بعبارات واضحة يمكن قياسها وتكون قابلة للتحقيق في إطار مدة زمنية محددة، ويمكن استخدام تلك الأهداف والاسترشاد بها بغرض المراجعة في مرحلة ما بعد تنفيذ المشروع وتقييم الأداء ومتابعة نتائج المراجعات والإجراءات التصحيحية فضلاً عن قياس مدى نجاح المشروع في تحقيق الغايات المرجوة منه. وهنا يتم التركيز في الأهداف على المخرجات وليس على مدخلات التشغيل، والتعويل على المردودات وليس على الإجراءات.

أمثلة الأهداف:

- تخفيض زمن التشغيل أو وقت الإجراءات من ساعة واحدة إلى ثلاثين دقيقة بحلول شهر مارس من عام ٢٠٠٨ م.
- تخفيض التكاليف والنفقات الإدارية من ١.٢ إلى ١.١ مليون للعام المالي ٢٠٠٨م.
- توفير الخدمات بحيث يمكن الحصول عليها عبر الإنترنت.

الأعمال التي تقع في نطاق المشروع وتلك التي لا تقع في نطاقه

يتم إيراد هذا القسم لتحديد ما يقع في نطاق المشروع وما لا يقع في نطاقه.

المخرجات:

هنا تعد قائمة بمخرجات المشروع المحددة والقابلة للقياس، بحيث ينطوي كل منها على إطار زمني تقديري أو تقريبي لتحديد موعد للإنجاز من حيث الوقت المنقضي اعتباراً من تاريخ بداية المشروع.

أصحاب المصلحة من المشروع:

إعداد قائمة بجميع الجهات المختصة والأطراف المعنية بالمشروع والتي يمكن أن تتأثر به (سلباً أو إيجاباً)، ويتم تصنيف تلك الجهات أو الأطراف بين جهات داخلية (أي جهة حكومية) وأطراف أو جهات خارجية (جهة غير حكومية) وجهات رئيسة (متأثرة بالمشروع ومشاركة فيه بصورة مباشرة) وجهات ثانوية أو غير رئيسة (متأثرة بالمشروع ولكن ليست مشاركة فيه بطريقة مباشرة). وبالنسبة لكل جهة أو طرف يتم تقديم نبذة عن متطلبات العمل الخاصة بالمشروع والمرتبطة بتلك الجهة أو بذلك الطرف.

يشتمل الجدول رقم (١) على تحليل لمتطلبات أصحاب المصلحة أو ذوي الشأن :

الجدول رقم (...): تحليل متطلبات أصحاب المصلحة أو ذوي الشأن

أصحاب المصلحة	نبذة عن متطلبات العمل
رئيسي – داخلي	
الطرف المختص / صاحب المصلحة رقم (١)	المتطلب رقم (١) المتطلب رقم (٢)
الطرف المختص / صاحب المصلحة رقم (٢)	المتطلب رقم (١) المتطلب رقم (٢)
رئيسي – خارجي	
الطرف المختص / صاحب المصلحة رقم (١)	المتطلب رقم (١) المتطلب رقم (٢)
الطرف المختص / صاحب المصلحة رقم (٢)	المتطلب رقم (١) المتطلب رقم (٢)
ثانوي – داخلي	
الطرف المختص / صاحب المصلحة رقم (١)	المتطلب رقم (١) المتطلب رقم (٢)
الطرف المختص / صاحب المصلحة رقم (٢)	المتطلب رقم (١) المتطلب رقم (٢)
ثانوي – خارجي	
الطرف المختص / صاحب المصلحة رقم (١)	المتطلب رقم (١) المتطلب رقم (٢)
الطرف المختص / صاحب المصلحة رقم (٢)	المتطلب رقم (١) المتطلب رقم (٢)

الجدول رقم (...) تحليل متطلبات أصحاب المصلحة أو ذوي الشأن

الموارد

يقدم هذا القسم تفاصيل الموارد المطلوبة من الجهة الراعية أو من أي جهة حكومية أخرى ذات علاقة، للوفاء بمتطلبات المشروع.

وينبغي لهذا القسم أن يتطرق لما يلي:

- متطلبات السعودة وأي متطلبات أخرى للجهة الراعية من حيث المهارات ونقل المعارف.

- تقييم الموارد البشرية المطلوبة لتصميم المشروع وتنفيذه وإدارته، ويشمل ذلك خطط توفير الموارد البشرية داخلياً أو خارجياً.
- التدريب اللازم للوفاء بمتطلبات المشروع.

في هذا القسم يتم وصف كيفية مطابقة هذا المشروع ومواءمته مع الأهداف الشاملة والتوجهات العامة للجهة الحكومية الراعية فيما يتعلق بالتعاملات الإلكترونية الحكومية.

المطابقة الإستراتيجية

ينبغي لهذا القسم توضيح ما يلي:

- كيفية مساندة المشروع لأهداف وتوجهات الجهة الراعية بوجه عام، وما يتعلق منها بالتعاملات الإلكترونية بوجه خاص.
- كيفية مساندة المشروع وتطابقه مع مقاصد مبادرات الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية.
- كيفية مساندة المشروع لأهداف وتوجهات أصحاب المصلحة الرئيسيين.

التحليل البيئي / تحليل المشاريع المماثلة

في هذا القسم يتم تزويد القارئ بتصورات عما قامت به الجهات الأخرى (داخلياً وخارجياً)، أو ما تقوم به لمعالجة المشاكل المماثلة أو تقديم الخدمات ذات الطبيعة المماثلة أو ذات العلاقة بالمشروع المطروح على بساط البحث. ويمكن للقارئ الاستئناس بما يرد في هذا القسم لمقارنة اتجاهات الدراسة التطبيقية للحالة التجارية المقترحة مع توجهات الدراسات الخاصة بالجهات الأخرى داخل المملكة أو خارجها على المستوى العالمي.

عند إجراء هذا النوع من التحليلات ينبغي الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل تعد الجهات الداخلية أو الخارجية الخاضعة للدراسة أنموذجاً تمثيلياً للوضع الراهن من حيث الحجم والنطاق والمدى ودرجة تعقيد الخدمات المطلوب تقديمها بموجب المشروع ؟
- هل تتصف مصادر المعلومات بالمصداقية، وهل هي موثوقة ومعتمدة وقابلة للتدقيق ؟

فيما يلي أمثلة للمعلومات التي سيسفر عنها التحليل البيئي/ تحليل بيئة المشروع أو تحليل الحالات المماثلة:

- طول مدة كل من المشاريع الأخرى.
- المردودات المحددة المطلوبة من المشروع.
- العوامل الحاسمة لإنجاح المشروع.
- نماذج مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وأساليب تسليم المشروع المستخدمة .
- تكلفة المشروع.
- المزايا التي يحققها المشروع.
- الدروس المستفادة أو العبر المستخلصة (ما إذا كان بإمكان الجهة الراعية القيام به بطريقة مختلفة).

جاهزية السوق:

يتم إدراج هذا القسم لموافاة القارئ بنبذة عامة عن مدى جاهزية / درجة استعداد الشريك الخاص لتنفيذ المشروع وتقديم الخدمات.

وينبغي لهذا القسم أن يعكس ما يلي للحكم على مدى جاهزية الشريك الخاص:

- مقدرة الشريك الخاص على تقديم الخدمات العامة.
- جاذبية المشروع باعتباره فرصة تجارية مواتية للشريك الخاص.
- رغبة الشريك الخاص وحافزه للدخول في علاقة شراكة مع القطاع الحكومي أو القطاع العام.

وهنا يمكن لوزارة المالية أن تمثل مورداً جيداً أو مصدراً معقولاً للمعلومات عند صياغة القسم الخاص بجاهزية السوق، لما لتلك الوزارة من تجارب وخبرة عن مختلف مشاريع الشراكة مع الشريك الخاص في مختلف الجهات الحكومية.

يمكن المساعدة على استخراج المعلومات المطلوبة لتحرير هذا القسم ؛ من خلال طرح أسئلة كهذه:

- هل يمكن للشريك الخاص تقديم الخدمات المطلوبة في ظل قيود تفرضها الجهة الحكومية الراعية ؟
- هل يتمتع الشريك الخاص بما يلزم من قدرات وموارد وخبرات لتنفيذ المشروع وتقديم الخدمات المطلوبة بموجب المشروع ؟
- هل يوجد لدى الشريك الخاص سجل مثبت أو سابق عهد بتقديم هذه النوعية من الخدمات ؟
- هل ستكون خدمات الشريك الخاص موثوقة بحيث يمكن الاعتماد عليها ؟ وما هي ضمانات ذلك ؟
- هل يمكن للشريك الخاص إدارة المخاطر وتخفيف أضرارها المصاحبة لتقديم الخدمات العامة المطلوبة بموجب هذا المشروع ؟

الخيارات البديلة (التجارية والفنية وبدائل الشراء)

يتم في هذا القسم طرح الخيارات المحتملة لتقديم الخدمات المشمولة ضمن نطاق أعمال المشروع على غرار ما ورد في القسم– نبذة عن المشروع – الأعمال المشمولة وغير المشمولة في نطاق الأعمال، حيث ينبغي توصيف الخيارات وتعريفها من خلال تصنيفها من حيث قابليتها أو عدم قابليتها للتطبيق مع إيراد المسوغات في كل حالة.

ويتم أيضاً تصنيف الخيارات المحتملة وفقاً للنواحي التجارية والفنية والعملية والجوانب المتعلقة بالشراء والتوريد.

ويكتسب هذا القسم أهمية خاصة لدي صانعي القرار ومتخذيه في الجهة الراعية للمشروع، وكذا المستفيدين منه وأصحاب المصلحة فيه. وتكمن أهمية ذلك القسم في أنه ينطوي على شرح وتوضيح لمختلف الخيارات الخاصة بهيكلة المشروع وتقديم الخدمات.

ويمكن أن تتفاوت الخيارات ضمن ثلاث فئات مختلفة، هي :

نماذج العمل / النماذج التجارية: يمكن تحديد نماذج عمل أو نماذج تجارية مختلفة لتقديم الخدمة. ويجوز للجهة الحكومية الراعية للمشروع أن تعمد على سبيل المثال إلى اختيار المركزية في مقابل اللامركزية في تقديم الخدمات ونماذج تقديم الخدمات بنظام

الحزم من خلال حزمة أو باقة خدمات بدلاً عن تقديم كل خدمة على حدة. وينبغي أن يتم تحديد وتقييم الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بكل نموذج بوضوح.

النماذج الفنية : يمكن تحديد نماذج فنية مختلفة لتقديم الخدمات. على سبيل المثال، هل هنالك حاجة لأصول وموجودات جديدة أم أنه يمكن رفع كفاءة الأصول الموجودة حالياً بحيث يتسنى من خلالها الوفاء بالمطلوب ؟ وينبغي أن يتم تحديد وتقييم الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بكل نموذج بوضوح.

نماذج الشراء : إجراء دراسة متأنية لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتي يمكن تطبيقها وإدخالها إلى حيز التنفيذ على غرار ما تم توضيحه في المرحلة التمهيدية للمشاريع في الدليل الإرشادي السريع لشراكة القطاعين العام والخاص في تنفيذ مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية، ذلك أن نماذج الشراء والتوريد تختلف باختلاف أنواع مشاريع الشراكة بين القطاعين. وينبغي كذلك أن يتم تحديد وتقييم الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بكل نموذج بوضوح.

الآثار التجارية والتشغيلية:

يتم إدراج هذا القسم لتزويد القارئ بقائمة بالآثار التجارية والتشغيلية للمشروع وآثار العمل المترتبة على كل طرف معني بالمشروع. ويتم وصف كل أثر كما يتم إخضاعه للتحليل بالنسبة لكل خيار قابل للتطبيق.

وفيما يتعلق بكل طرف مختص أو صاحب مصلحة في المشروع يتم تحديد جميع التأثيرات التجارية أو الآثار العملية الإستراتيجية (ذات التركيز على المدى البعيد) والتشغيلية / الإجرائية (التي يتم التركيز فيها على التفاصيل اليومية) والتي يمكن أن تنجم عن المشروع.

أمثلة للآثار التجارية أو للآثار على العملية الإستراتيجية :

- التغيير في الخدمة أو المنتج الذي يتم تقديمه.
- التغيير في التوجه أو مجال التركيز داخل الإدارة المعنية بالخدمة أو بالمشروع.
- التغييرات التي من شأنها التأثير على المستفيدين من الخدمة.

أمثلة للآثار التشغيلية :

- التدريب المطلوب للموظفين.
- تخفيض موارد القوى العاملة.

وبالنسبة لتأثير كل خيار متاح للتطبيق يتم تحديد ذلك التأثير من حيث الحجم أو الدرجة (مرتفع، متوسط، منخفض، لا يوجد) :

- مرتفع : يشير إلى وضوح حجم التأثير، ومن ثم فإن اتخاذ الترتيبات اللازمة وتقديم الدعم والمساندة لصاحب المصلحة في المشروع من العوامل الحاسمة لإنجاح تطبيق الخيار المتاح.
- متوسط : يشير إلى أن هنالك تأثيراً يمكن إدارته والسيطرة عليه.
- منخفض : يشير إلى أن الخيار المطروح سوف يؤثر تأثيراً طفيفاً على الطرف المعني بالمشروع.
- لا يوجد : يشير إلى أن الطرف المعني بالمشروع لن يتأثر بالخيار المطروح.

□وذلك استئناساً بالموجهات التالية كما هو موضح في الجدول رقم (...)

التأثير والوصف	الخيار أو البديل رقم (١)	الخيار أو البديل رقم (٢)	الخيار أو البديل رقم (٣)
صاحب المصلحة رقم (١)			
وصف التأثير ١	مرتفع	متوسط	مرتفع
وصف التأثير ١	متوسط	متوسط	متوسط
....			
صاحب المصلحة رقم (٢)			
....			

الجدول رقم (...) : الآثار العملية والتشغيلية

تقييم وتحليل المخاطر

يستخدم هذا القسم لمساعدة صانعي القرار ومتخذيه والمعنيين بالمشروع على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات وافية عن المشروع وعما إذا كان من الملائم أم من غير الملائم أن يتم المضي قدماً في تنفيذ مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

وينبغي أن تؤخذ مدخلات هذا القسم مما ورد في أنموذج تقييم المخاطر والذي تم تقديمه كأنموذج منفصل قائم بذاته عطفاً على المستوى المطلوب من التفصيل والإسهاب في الشرح.

ويعد تقييم وتحليل المخاطر من المدخلات الرئيسة في دراسة جدوى الأنموذج الخاص بدراسة حالة العمل أو الحالة التجارية للمشروع.

تقيم وتحليل الجدوى:

يتم إدراج هذا القسم لإظهار أو بيان ما تحصل عليه الجهة الراعية للمشروع من قيمة مقابل المال من خلال اتباع نموذج للشراكة بين القطاعين العام والخاص لتنفيذ ذلك المشروع .

استراتيجية التنفيذ:

يتم إيراد هذا القسم لتأكيد إلمام معتمدي دراسة الحالة بالموارد اللازمة (بشرية، تكاليف، وقت) لإنجاز المشروع بأكمله. وينبغي تحديد جدول زمني تقريبي يشتمل على تقديرات بشأن المواعيد المتوقعة لإنجاز المراحل الرئيسة للمشروع وتقديم الخدمات الأساسية المطلوبة بمقتضى المشروع.

وينبغي أن يشتمل القسم الخاص باستراتيجية التنفيذ على ما يلي :

- المراحل الرئيسة للمشروع.
- معلومات عامة وعالية المستوى عن خطة العمل والمخرجات والتواريخ المحددة لإكمال المشروع.
- التكاليف المطلوبة لتطبيق خطة التنفيذ.
- متطلبات القوى العاملة (الإدارات، الأدوار).
- هيكل المشروع المقترح.

- الإدارة المقترحة للمشروع.

أساليب وإجراءات إدارة العقود:

يتم إعداد هذا القسم لضمان الإدارة السليمة للعقود طيلة مدة مشروع الشراكة المقترح بين القطاعين العام والخاص. ويمكن أن تكون إدارة العقود مشتركة لمشاريع الشراكة كافة، مع الأخذ في الاعتبار أن لكل مشروع احتياجاته الإدارية الخاصة به.

وينبغي أن يشتمل هذا القسم على ما يلي:

- إجراءات تفصيلية لإدارة العقود على نحو ما ورد تفصيلاً في الفصل الخاص بإدارة العقود في كتيب إرشادات مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- تكليف فريق إداري يتصف بالقوة والاقتدار ليتولى مهمة إدارة العقود.
- الأساليب والأدوات المقترحة لإدارة العقود لتسهيل عملية الإدارة.

إجراءات مراجعة واعتماد المشاريع

يتم إدراج هذا القسم للتأكد من القيام بإجراءات المراجعة والاعتماد بطريقة سليمة، لضمان الالتزام بالمتطلبات النظامية والتنظيمية وبأي متطلبات أخرى، وكذلك ضمان سير العمل في المشروع بطريقة صحيحة من خلال مراجعة ورصد مراحل سير العمل في المشروع وعملية اعتماد المراحل الرئيسة.

وينبغي أن يشتمل هذا القسم على تحديد الآتي:

- الجهة التي ستتولى مراجعة سير العمل في المشروع ورفع التقارير اللازمة عن حالات عدم التطابق مع بنود العقد.
- الجهة التي تعتمد المشروع.

التوصيات:

في هذا القسم يتم تحديد البدائل التي يتم اختيارها لتقديم الخدمات في نطاق المشروع بناءً على تقييم شامل للتأثيرات والآثار والمخاطر والجدوى من المشروع مع ضرورة إيراد المسوغات والمبررات اللازمة في هذا الصدد. ويتم أيضاً إيراد توصيات محددة بشأن المضي قدماً في تنفيذ المشروع ودفع عجلته إلى الأمام.

وقد تتراوح التوصيات بين ما يتعلق باعتماد تنفيذ المشروع بأكمله باستخدام نموذج من نماذج مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتوصية بإجراء المزيد من الدراسة والاستقصاء للتحقق من بعض العناصر الرئيسة في الحالة التجارية.

البت في الحالة التجارية:

في القسم الأخير من دراسة الحالة التجارية التطبيقية يشير صاحب صلاحية اتخاذ القرار بالجهة الراعية للمشروع إلى قبول الحالة التجارية أو رفضها. ويمكن أيضاً أن يتم هنا إيراد الشروط الخاصة بالموافقة والاعتماد. وفي حالة الرفض ، ينبغي توثيق مسوغات قرار الرفض.

شركة سكودا "Skoda" للسيارات *

* الحالة من إعداد الطالب: محمد عمار معتوق إشراف: د.حيدر عبدالله ، جامعة دمشق.

تاريخ الشركة:

- في ١٨٩٥ شركة السيارات سكودا وُجدت في تشيكوسلوفاكيا، عندما Vcalav Laurin و Vaclav Klement المولعين بقيادة الدراجات بدءا بتصنيع دراجات علامة Slavia.
- بعد أربعة سنوات عملا معاً على تصنيع موتورات.
- في ١٩٠٥ قاما بصناعة أول سيارة سميت "Voiturette A"،التي امتازت بجودتها وشكلها الجذاب التي جعلتها تكسب مكانة في سوق السيارات العالمية المعروفة.
- في ١٩٢٥ بدأ عملها باسم سكودا.
- في ١٩٤٥ مصنعها فُجّر، ونتيجة لذلك وقعا بأضرار كثيرة وسبب ذلك هو الحروب التي كانت آنذاك.
- في ١٩٤٦ أعادوا بناء المصنع و أصبح يدعى AZNP("Automobilové) zavody, narodni podnik" أي مصانع سيارات ،مشروع وطني بعد أن كان يدعى ASAP ("Akciova Společnost pro Automobilov Průmysl") أي مصنع سيارات شركة أسهم مُشتركة.

ـ بحلول ١٩٩٠ تطلعت إدارة شركة سكودا التشيكية للبحث عن شريك أجنبي قوي. وقد وقع الاختيار على شركة فوكس فاجن لشهرتها كقوة ونوعية وموثوقية. إنها أكبر مُصنع سيارات بأوروبا في حينها، وتقوم بالتصنيع بمعدل وسطي أكثر من ٥ ملايين سيارة سنوياً، معطياً إياها أسهما بقيمة ١٢٪ من سوق السيارات العالمي، شركة فوكس فاجن تتضمن كل من الماركات: أودي، سكودا، سيات فوكس فاجن التجارية، لامبورجيني، بينتلي، وبوجارتي. وكل ماركة لها ميزتها الخاصة وهي مستقلة في السوق.

ـ في ١٦ نيسان ١٩٩١ بدأ تاريخ جديد في مسيرة سكودا حيث تمت الشراكة مع شركة فوكس فاجن. وكانت العلامة الرابعة في فوكس فاجن.

ـ في ١٩٩٦ بدأ إنتاج سيارة أوكتافيا المشهورة.

رؤية الشركة:

الحصول على أكبر حصة من السوق الأوروبية من خلال البحث عن حلول رائعة التي ترضي طلبات العميل بصورة مدهشة.

رسالة الشركة:

زيادة المبيعاتَ بطريقة ممتازةَ، وتأمين حاجات النقلَ والخدمةَ لزبائِنِنا بشكل لافت. وينجز ذلك من خلال فريق مُكرس **من الموظفين الذين هدفهم الأول رضا الزبون، وذلك بالتوافق مع إدارة الفريق الذي يسعى بمسؤوليته أن يؤكد على رضا** الموظف، وتحمس الزبون لمنتجات الشركة.

قيم الشركة:

هناك ثلاث قيم رئيسية لعلامة سكودا هي:

• **الذكاء:** البحث بشكل مستمر عن الحلولِ التقنيةِ الإبداعيةِ وطرقِ جديدةِ من أجل الاهتمام والاقتراب مِنْ الزبائنِ الذين هم أكثر أهميةً لنا. تصرّفناَ نحو الزبائنِ صريحُ، ونحن نَحترمُ رغباتَهم وحاجاتَهم.

• **الجاذبية:** نعمل على أن نُطوّرُ السياراتَ جمالياً وتقنياً مِنْ المستوى العالمي ونستمرِ دائماً بتقديم عرضِ جذّابِ لزبائِننا لَيسَ فقط من ناحية التصميمِ أَو البارامتراتِ التقنيةِ، لكن أيضاً تشكيلة واسعة من الخدماتِ المَعْرُوضةِ.

• **التفاني:** نحن نَعْملُ بحماس ومنطقية على التطويرِ البعيد لعرباتِنا، نحن نُثبت أنفسنا بمُنتَجاتِنا التي تحمل اسمنا.

تحليل عوامل البيئة الداخلية و الخارجية للشركة:

من أجل أن تُحسن الشركة من وضعها قامت بدراسة البيئة الداخلية و الخارجية للتعرف على نقاط القوة فتدعمها، ونقاط الضعف فتعمل على التغلب عليها وتحويلها ربما إلى نقاط قوة. ولكي تكشف عن الفرص في السوق فتعمل على استغلالها ما أمكن، والتهديدات وتعمل على تقليل أثرها و ربما جعلها فرص.

والآن سوف نبدأ بالتحليل الخارجي.

١-**التحليل الخارجي:** ويضم:

تحليل القوى الخمس لبورتر*Porter's Five Forces Framework* :

A- تهديدات المنافسين:

بلدان أوربا الشرقية التي كَانتْ في الاتحاد السوفيتي السابقِ تَجْذبُ العديد مِنْ المنافسين الذين يَجِدونَ في هذه البلدانِ سوقِ جديدةِ، وزبائن جدّد، وعمّال رخيصون لحد كبير لتَخفيض الكلفِ، لذا فتهديدِ المَنافسين عالي جداً.

B- **القدرة على مساومة المشترين:**

إنّ قوَّةَ المشترين عاليةُ لأن المستهلكين - خصوصاً بَعْدَ العولمةَ - يملكون العديد مِنْ الخياراتِ من أين يختارون عندما يريدون الشراء.

C- القدرة على المساومة الموردين:

تَتحرّكُ العديد مِنْ شركاتِ السيارةِ نحو نظامِ الجردِ في الوقت المناسبِ، والتي تَدْفعُ العديد مِنْ الموردين لجَعْل مصانعهم قُرْب شركاتِ السيارةِ هذه، البعض من شركاتِ السيارات هذه تصنع أجزائِها الخاصةِ، لذا قوَّة الموردِ ضعيفة جداً.

D- **تهديدات البدائل:**

التهديد من البديل سوف يكون النقل العام في الدول المأهولة بالسكان، والمزدحمة والكبيرة، هذا البديل ربما هو أسرع وأرخص من قيادة السيارة هناك، بسبب أن كثير من الأفراد يحتاجون لإيجاد الكراج لسياراتهم وعادة تكون بأُجرة.

E- المنافسة من المنافسين:

إنّ سوقَ السيارةَ إحدى أكثر الأسواقِ التنافسيةِ في العالمِ، بالإضافة إلى أنه هناك العديد مِنْ الشركاتِ تُحاولُ تَخفيض كلفِها بالتَحَرُّك للبلدانَ القليلة التكلفة مثل أوربا الشرقية وبلدان آسيا، وتحاولُ إيجاد السوقِ الجديدةِ، لذا حدة المنافسة تكون عاليُة في المدى البعيد.

تحليل PESTEL (PESTEL Framework):

العوامل السياسية (Political):

- ضرائب وتعريفات ثقيلة في بَعْض البلدانِ تَجْعلُ Skoda تَزِيدُ سعرَ سياراتِها.
- عقوبات سياسية وعنف وإرهاب يَجْعلانِ بَعْض الحدود للتَوَسُّع عالمياً في سوقِ آسيا.

العوامل الاقتصادية (Economic):

- تُؤثّرُ تقلباتُ أسعار الوقودِ على الكلفِ والتي تَنْعَكسُ على سعرِ السياراتِ، لذلك قد يُغيّرُ سلوكَ الزبونَ نحو بَعْض ميزّاتِ السياراتِ.
- Skoda يُمْكِنُ أَنْ يتحْصلَ على المنافعِ مِنْ الاتحادات الاقتصادية مثل منطقة التجارة الحرّةِ الأوروبيةِ المركزيةِ (سي إي إف تي أي) التي تَتضمّنُ: بولندا، هنغاريا، سلوفاكيا، تشيكي، سلوفينيا، رومانيا، وتَتوسّعُ بشدّة هناك.

العوامل الاجتماعية (Social):

- الادراك أو النظرة السلبية لعلامة Skoda بسبب الصورِ السيئةِ حول صناعةِ السياراتِ في بلدانِ أوربا الشرقية.
- زيادة في السكانِ في بَعْض البلدانِ تَجْعلُ حكوماتَهم تَصميم ثانية مرورِهم و تجعل النقل العام أكثر فائدة سَتُؤثّرُ على مبيعاتِ السياراتِ في هذه البلدانِ.

العوامل التكنولوجية (Technological):

- يَجِبُ أَنْ يَستغلَّ التطورَ في التقنيةِ لتَقديم الميزّاتِ والخياراتِ الجديدةِ لإعادة موقعِ علامة Skoda وللحُصُول على الميزة التنافسيةِ.

العوامل البيئية (Environmental):

- بسبب مشكلةِ التلوثِ وتأثيرِها على الأوزونِ، Skoda يَجِبُ أَنْ يُطوّرَ ويُركّزَ على تصنيع السياراتِ البيئيةِ الخضراءِ.

العوامل القانونية (Legal):

- قوانين التسويق الخضراء وقوانين تتعلق بالقضايا البيئيةِ مثل التلوثِ الصناعيِ.
- تبادل عملةِ.
- تسجيل قانوني.

الفرص و التهديدات (External Audit):

الفرص	التهديدات
١- نمو صناعة السيارات في الشرق الأوسطِ بحوالي الـ٩ ٪، جنوب شرق آسيا بحوالي الـ١٤ ٪، وأفريقيا بحوالي الـ٨ ٪. ٢- بحلول الـ٢٠١٠،الإلكترونيات تَتوقّع أن تشكيل تقريباً ٤٠ بالمائة من متوسط قيمة السيارة. ٣- إنّ التوقّعَ للسوقِ لسياراتِ جديدةِ في روسيا +١١٪. ٤ . طلب أمريكا للسيارات الصغيرة يَتجاوزُ قدرةَ أمريكيةَ الشماليةَ	١ . بيئة مزدحمة وتنافسية جداً. ٢.حرية الوكلاء بوضع سعر السيارات، وربما هم يعرضون أو لا يعرضون على الزبائن التخفيضات التي يزودها صانعي السيارات. ٣. الزيَاْدَة المستمرة في أسعارِ النفط قَدْ تُؤثّرُ على مبيعاتِ السياراتِ حول العالمِ.

مصفوفة ملف التنافسية (CPM-Competitive Profile Matrix):

	Skoda			Peugeot		Renault		Opel	
Critical Success Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score
Price	*0.12*	*4*	*.48*	*2*	*.24*	*3*	*.36*	*2*	*.24*
Financial Position	*0.15*	*3*	*.45*	*4*	*.60*	*3*	*.45*	*4*	*.60*
Advertising	*0.09*	*2*	*.18*	*3*	*.27*	*2*	*.18*	*4*	*.36*
Innovation	*0.22*	*2*	*.44*	*3*	*.66*	*2*	*.44*	*4*	*.88*
Market Share	*0. 22*	*2*	*.44*	*4*	*.88*	*2*	*.44*	*4*	*.88*
Management	*0.10*	*3*	*.30*	*3*	*.30*	*3*	*.30*	*3*	*.30*
Global Expansion	*0.10*	*3*	*.30*	*4*	*.40*	*3*	*.30*	*4*	*.40*
Total	*1.00*		*2.59*		*3.35*		*2.47*		*3.66*

مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (*External Factor Evaluation (EFE) Matrix*)

الوزن: يتم الترتيب فيها حسب الأهمية من الأكثر أهمية إلى غير هام . بحيث يكون مجموعهم ١ وتعطى هذه الأهمية من مدى التأثير المحتمل لهذا العامل على المركز الاستراتيجي الحالي للشركة. وكلما زاد الرقم كلما عكس أهميته على نجاح الشركة الآن أو في المستقبل.

أما الدرجة: فهو يعكس مدى استجابة الشركة في الوقت الحالي لهذا العامل، وذلك من ١ استجابة ضعيفة إلى ٥ استجابة متميزة. ويعكس كل رقم مدى كفاءة الشركة في الوقت الحالي في التعامل مع كل عامل.

الوزن المرجح: يعكس مدى استجابة الشركة للعوامل الحالية و المتوقعة في البيئة الخارجية أو الداخلية.

العوامل الخارجية الرئيسية	Weight	Rating	Weighted Score
الفرص			
١.١.نمو صناعة السيارات في الشرق الأوسطِ بحوالي الـ٩ ٪، جنوب شرق آسيا بحوالي الـ١٤ ٪، وأفريقيا بحوالي الـ٨ ٪.	0.15	3	0..45
٢.بحلول الـ٢٠١٠،الإلكترونيات تَتوقّع أن تشكيل تقريباً ٤٠ بالمائة من متوسط قيمة السيارة.	0.15	2	0.30
٣.إنّ التوقّعَ للسوقِ لسيارات جديدةِ في روسيا هو +١١٪.	0.20	3	0.60
طلب أمريكا للسيارات الصغيرة4. يَتجاوزُ قدرةَ أمريكيةَ الشماليةَ	0.15	2	0.30
التهديدات			
1. بيئة مزدحمة وتنافسية جداً.	0.15	3	0.45
٢.حرية الوكلاء بوضع سعر السيارات، و ربما هم يعرضون أو لا يعرضون على الزبائن التخفيضات التي يزودها صانعي السيارات.	0.10	2	0.20
٣. الزيادَة المستمرة في أسعارِ النفط قَدْ تُؤثّرُ على مبيعاتِ السياراتِ حول العالمِ.	**0.10**	**2**	**0.20**
Total	***1.00***		***2.50***

العوامل الداخلية(Internal Audit):

Weakness	Strength
١) العلامة التجارية للسيارة سيّئة بسبب أن سمعة Skoda تَتعلّقُ بأصولِ أوربا الشرقية التي في الماضي، السيارات كَانت عِنْدَها صورة جودة ليست جذابة، كما أنها توصف بأن تصميمها سيئ. ٢) مجموع حصة سوق Skoda من سوق السيارات ١.٧ ٪ فقط. ٣) Skoda عِنْدَها مشاكل بمصانعها التجميعية خارج جمهورية التّشيك.	١. *رَبحتَ Skoda جوائز عديدة لإنتاجها سيارات* ممتازة أخيراً بعد عدة تعديلات في الهيكل. ٢. يُطبّقُ Skoda سياسة قلةً التكلفة، مما يجعلها منافساً لبعض القطاعات ذات الدخل المحدود. ٣. Skoda أصبحت مؤخراً سيدة سوق العمل الأكبرُ في جمهورية التّشيك. ٤. مجموع الأصول أخذ يَزِيدُ بشكل تدريجي. ٥. تم تصنيف مصنع Skoda بأنه صاحب أعلى نمو في مبيعاتِ ٢٠٠٦ في أوربا الشرقية.

مصفوفة تقييم العوامل الداخلية(Matrix): Internal Factor Evaluation (IFE)

العوامل الداخلية الرئيسية	Weight	Rating	Weighted Score
القوة			
١. *رَبِحت Skoda جوائز عديدة لإنتاجها سيارات مميزة مؤخراً.*	*0.15*	*3*	*0.45*
٢. يُطبّقُ Skoda سياسة رخيصةً التكلفة التي تُحدّدُ استراتيجية مصدر.	*0.15*	*3*	*0.45*
٣. Skoda ربُّ العمل الأكبرُ في جمهورية التّشيك.	*0.08*	*3*	*0.24*
٤. مجموع الأصول يَزيدُ بشكل تدريجي.	*0.10*	*3*	*0.30*
٥. يُنجزُ Skoda نمو أعلى في مبيعاتِ ٢٠٠٦ في أوربا الشرقية، شركة صنع سيارات أولى في أوربا الوسطى، ونَما حصةَ سوقه في أوربا الغربية إلى ٢.١	*0.18*	*4*	*0.72*
التهديدات			
١. العلامة التجارية السيّئة بسبب أن Skoda تَتعلّقُ بأصول أوربا الشرقية التي في الماضي، السيارات كَانَت عِنْدَها صورةُ جودة السيارة وتصميمها السيئ	*0.18*	*1*	*0.18*
٢. مجموع حصة سوق Skoda ١.٧ ٪.	*0.08*	*2*	*0.16*
3 Skoda عِنْدَها مشاكل بمصانعها التجميعية خارج جمهورية التّشيك.	*0.08*	*1*	*0.08*
Total	***1.00***		***2.58***

المصفوفة الداخلية الخارجية(*The Internal-External (IE) Matrix*):

The IFE Total Weighted Score

Strong 3.0 to 3.99 **Medium 2.0 to 2.99** **Low 1.0 to 1.99**

Strong 3.0 to 3

The EFE Total Weighted Score

Medium 2.0 to

Low 1.0 to 1.99

I	II	
IV	V Skoda	
VII	VIII	

مصفوفة SOWT:

	Strengths	Weaknesses
	١. *رَبحتَ Skoda جوائز عديدة لإنتاجها سيارات* ممتازة. ٢. يُطبّقُ Skoda بلاداً رخيصةً التكلفة التي تُحدّدُ استراتيجية مصدر. ٣. Skoda ربُّ العمل الأكبرُ في جمهورية التّشيك. ٤. مجموع الأصول يَزِيدُ بشكل تدريجي. ٥. يُنجزُ Skoda نمو أعلى في مبيعاتِ ٢٠٠٦ في أوربا الشرقية، شركة صنع سيارات أولى في أوربا الوسطى، ونَما حصةَ سوقه في أوربا الغربية إلى ٢.١	١) العلامة التجارية السيّئة بسبب أن Skoda تَتعلّقُ بأصول أوربا الشرقية التى في الماضي، السيارات كَانَت عِنْدَها صورةُ جودة السيارة و تصميمها السيئ. ٢) مجموع حصة سوق Skoda ١.٧ ٪. 3) Skoda عِنْدَها مشاكل بمصانعها التجميعية خارج جمهورية التّشيك
Opportunities	***S-O Strategies***	***W-O Strategies***

:Space Matrix

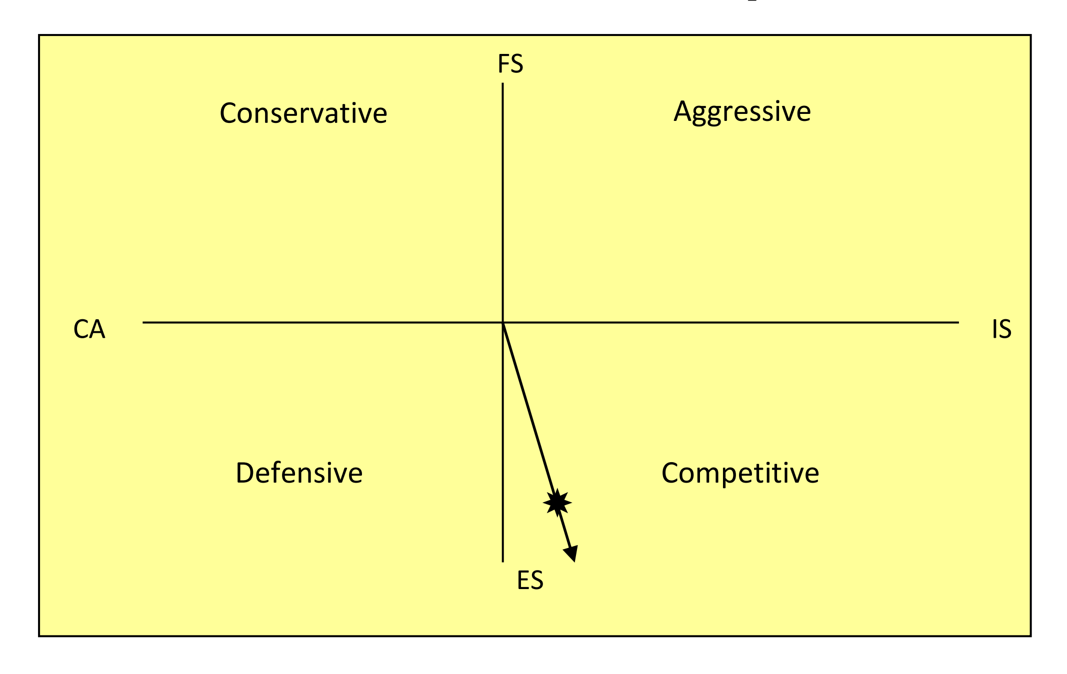
تستخدم لتحديد نوع الاستراتيجية التي تتبعها الشركة و تقسم إلى بعدين داخليين وبعدين خارجيين، والتي بدورها تقسم إلى عدة تفرعات، وهذه التفرعات تكون غير ثابتة.t في المثال التالي يمكن أن ندخل رأس المال العامل أو تدفق النقدية والتي يمكن إدخالها تحت الجزء الخاص بالقوة المالية.

البعدين الخارجيين:الاستقرار البيئي،قوة الصناعة.

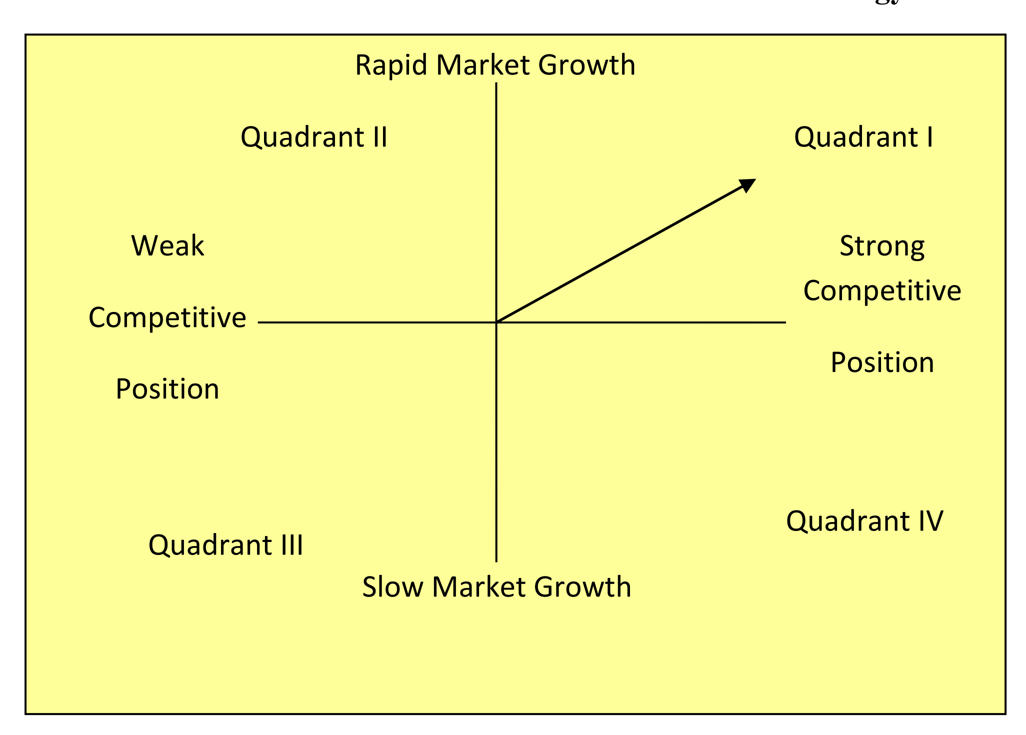
البعدين الداخليين:القوة المالية،الميزات أو الفوائد التنافسية.

Financial Strength	**Rating**	**Environmental Stability**	**Rating**
Return on assets	2	Rate of inflation	-3
Leverage	1	Technological changes	-4
Net Income	2	Price Elasticity of demand	-6
ROE	2	Competitive pressure	-6
		Barriers to entry new markets	-6
Average	1.75	Average	-5
		Y-axis	**-3.25**
Competitive Advantage	**Rating**	**Industry Strength**	**Rating**
Market share	-1	Growth potential	2
Product Quality	-2	Financial stability	2
Customer Loyalty	-1	Ease of entry new markets	3
Control over other parties	-1	Resources utilization	2
Technological know-how	-1	Profit potential	3
Average	1.20	Average	2.40
		X-axis	**1.20**

Directional vector point is :(1.20, -3.25)



:Grand Strategy Matrix



The Boston Consulting Group (BCG) Matrix:

Market share position

Stars **Industry Sales Growth Rate**	**Question Marks** **Skoda**
Cash Caw	**Dogs**

The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM):

AS:كيف يكون كل عامل من تلك العوامل مهم بالشركة، أو يمثل حالة جذب لكل بديل. وهذا يُحدد من خلال فحص كل عامل داخلي أو خارجي بشكل منفصل، ويمكن طرح السؤال التالي:

هل هذا العامل يصنع فرق بين قرارنا عن أي استراتيجية نُطارد.

١:ليس جذاب. ٢:بعض الشيء. ٣:ربما. ٤: كثيراً. ٥: ليس له علاقة.

TAS: مجموع تقييم الجاذبية.

تستخدم هذه الطريقة التحليلية من أجل معرفة أي استراتيجية هي الأفضل.

		Strategy 1 ا فتتاحْ مصنع تجميعي في المكسيك لتَغْذِية سوقِ أمريكا الشمالية		Strategy 2 زيادة في الجُهودِ التسويقيةِ لجَعْل إعادة وَضْع الجديدةِ	
Key Internal Factors	***Weight***	***AS***	***TAS***	***AS***	***TAS***
Strengths					
رَبحتَ Skoda جوائز عديدة لإنتاجها سيارات ممتازة.	***0.15***	***2***	***0.20***	***2***	***0.20***
يُطبّقُ Skoda بلاداً رخيصةً التكلفة التي تُحدّدُ استراتيجية مصدر.	***0.15***	-	-	-	-
Skoda ربُّ العمل الأكبرُ في جمهورية التّشيك.	***0.08***	-	-	-	-
مجموع الأصول يَزيدُ بشكل تدريجي.	***0.10***	***4***	***0.40***	***2***	***0.20***
يُنجزُ Skoda نمو أعلى في مبيعاتِ ٢٠٠٦ في أوربا الشرقية، شركة صنع سيارات أولى في أوربا الوسطى، ونَما حصةَ سوقه في أوربا الغربية إلى ٢.١	***0.18***	***1***	***0.18***	***2***	***0.36***
Weaknesses					
العلامة التجارية السيّئة بسبب أن Skoda تَتعلّقُ بأصول أوربا الشرقية التي في الماضي، السيارات كَانتْ عِنْدَها صورةُ جودة السيارة و تصميمها السيئ	***0.18***	***2***	***0.36***	***4***	***0.72***
مجموع حصة سوق Skoda ١.٧ ٪.	***0.08***	***4***	***0.32***	***2***	***0.16***
Sko عِنْدَها مشاكل بمصانعها التجميعية خارج جمهورية التّشيك	***0.08***	-	-	-	-
SUBTOTAL	**1.00**		**1.46**		**1.64**

		Strategy 1 افتتاحْ مصنع تجميعي في المكسيك لتَغْذِية سوقِ أمريكا الشمالية		Strategy 2 زيادة في الُجهود التسويقيةِ لجَعْل إعادة وَضْع الجديدةِ	
Key extenal Factors	***Weight***	***AS***	***TAS***	***AS***	***TAS***
Opportunities					
نمو صناعة السيارات في الشرق الأوسطِ بحوالي الـ٩ ٪، جنوب شرق آسيا بحوالي الـ١٤ ٪، وأفريقيا بحوالي الـ٨ ٪.	*0.15*	*1*	*0.15*	*3*	*0.60*
بحلول الـ٢٠١٠،الإلكترونيات تَتوقّع أن تشكيل تقريباً ٤٠ بالمائة من متوسط قيمة السيارة.	*0.15*	-	-	-	-
إنّ التوقّعَ للسوقِ لسياراتِ جديدةِ في روسيا +١١٪.	*0.20*	-	-	-	-
1. طلب أمريكا للسيارات الصغيرة يَتجاوزُ قدرةَ أمريكيةَ الشمالية	*0.15*	*4*	*0.60*	*2*	*0.30*
Threats					
بيئة مزدحمة وتنافسية جداً.	*0.15*	*4*	*0.60*	*3*	*0.45*
حرية الوكلاء بوضع سعر السيارات، و ربما هم يعرضون أو لا يعرضون على الزبائن التخفيضات التي يزودها صانعي السيارات.	*0.10*	-	-	-	-
الزيَاْدَة المستمرة في أسعارِ النفط قَد تُؤثّرُ على مبيعاتِ السيارات حول العالمِ	*0.10*	-	-	-	-
SUBTOTAL	**1.00**		**1.35**		**1.35**
SUM TOTAL ATTRACTIVENESS SCORE			**2.91**		**2.99**

التوصيات:

- القيام بحملة تسويقية لإعادة تموضع العلامة للشركة في مكان أفضل.
- افتتاحْ مصنع تجميعي في المكسيك لتَغْذِية سوقِ أمريكا الشمالية.

في النهاية يمكن تلخيص وضع الشركة:

Growth Rates %	**Skoda**	**Industry**
Sales (Qtr vs year ago qtr)	1.12	9.40
Net Income (YTD vs YTD)	1.48	11.80
Liquidity Ratios		
Current Ratio	1.48	2.10
Quick Ratio	1.13	0.90
Efficiency Ratio		
Assets to sales	0.52	11.0
Profitability Ratios		
Returns to sales	0.055	3.2
Returns to Assets	0.11	6.4
Debt Ratio		
Total liabilities to	1.80	277.2

:Financial Ratio Analysis

مراجع الحالة الدراسية:

1. *www.**skoda**-auto.com*
2. *www.**skoda**.co.uk*
3. *www.**euromonitor**.com*
4. *www.marketresearch.com*

□

حالات دراسية قصيرة في الإدارة الاستراتيجية ذات معالجات محدودة

الحالة الأولى : استراتيجية العمليات في البيئة العالمية لمتاجر ALDI

الحالة الثانية : تصميم المنتجات والخدمات لشركة Temsa

الحالة الثالثة : استراتيجية واستدامة العمليات بشركة (RMC)

الحالة الرابعة : تحديد موقع لشركة ACM لتصنيع قطع إلكترونية في آسيا

الحالة الخامسة : إدارة الإمدادات في شركة Dell

الحالة السادسة : شركة Venus لمنتجات العناية بالبشرة

الحالة السابعة : شركة سامسونج Samsung والقرارات الإدارية الاستراتيجية

□

الحالة الأولى

استراتيجية العمليات في البيئة العالمية لمتاجر ALDI

لقد تم تأسيس متاجر ALDI عام ١٩١٣م في مدينة إيسين، ألمانيا. وفي الوقت الحالي عملت ALDI على فتح مجموعة من المراكز التجارية في ١٨ دولة في أوروبا، استراليا، والولايات المتحدة. ولقد تمركزت سياسة ALDI حول تقديم منتجاتها في المواد الغذائية والاستهلاكية (سوبر ماركت) بأعلى جودة وأقل سعر. وتعتبر الجودة من أهم الأمور التي تركز عليها ALDI وهذا ما يجعلها تبيع المنتجات بثقة وبدون أن يقوم العميل بطرح الكثير من الأسئلة، وهذا يضمن عدم قيام العميل باسترداد أمواله مرة أخرى.

ولقد عملت ALDI على تنفيذ استراتيجية خفض التكلفة وذلك من خلال استخدام مجموعة من الطرق المختلفة. أولا: قامت بشراء كميات كبيرة من المواد من الموردين الأصليين والقادرين على توصيل وتقديم منتجات ذات جودة عالية، وبذلك حصلت شركة ALDI على الكثير من الخصومات على تلك الكميات. ومن ناحية أخرى، فإن متاجر ALDI صغيرة في الحجم حيث تبلغ ١٥.٠٠٠ قدم مربع وتتميز بالمظهر الرائع وتختلف فيما بينها حسب الدولة التي توجد بها تلك المتاجر. وفي المتوسط يقوم المتجر ببيع ٢٥.٠٠٠ منتج من المنتجات الموجودة في السوبر ماركت التقليدي. وعادة ما يكون هناك ماركة واحدة فقط أو ماركتين من منتج معين و ٩٥٪ من المنتجات تابعة للمتجر.

واختارت ALDI مواقع رخيصة عادة خارج المدينة أو في الشوارع الفرعية ولذلك من أجل تقليل التكلفة. ويتم عرض منتجات ALDI على مفارش وليس على الأرفف. ويتم تدريب الموظفين حتى يكونوا قادرين على تشغيل نقاط الدفع وكذلك وإعادة تجهيز المنتجات من خلال تبديل المفارش. وهذا يعمل على زيادة المرونة حيث يتم فتح الكثير من نقاط الدفع عندما يكون هناك عدد كبير من الزبائن، وعندما يكون هناك عدد قليل من الزبائن في المتجر، يقوم الموظفين باستبدال المفارش الفارغة بأخرى ممتلئة. ويجب أن يقوم الزبائن بدفع حساب الحقائب (أو أن يحضروا معهم حقائبهم الخاصة) ويعيدون

العربات مرة أخرى لموقعها المحدد حتى يستردوا العملة المعدنية التي دفعوها من أجل الحصول على العربة. وتعمل متاجر ALDI بنسبة ١٣٪ من الفروق فيما يخص العمل وذلك على عكس البقالات الأخرى التي تبلغ نسبة الفروق ٣٠٪.

أسئلة المناقشة:

١- كيف أدت استراتيجية ALDI إلى تحقيق ميزة تنافسية؟ وكيف قامت الشركة بتحقيق تلك الاستراتيجية ؟

٢- هل تحتوي استراتيجية ALDI الخاصة بتقليل التكلفة على أن تقوم الشركة بخفض معدل الجودة؟ ولماذا تُعد الجودة من الأمور الهامة، بغض النظر عن الميزة التنافسية؟

٣- لو قُدّر لك أن تكون مديراً في شركة ALDI ماهي استراتيجيتك المقترحة لتثبيت وضع الشركة للسنوات العشر القادمة ؟؟

الحالة الثانية
تصميم المنتجات والخدمات لشركة
Temsa Global's Product Strategy Temsa

شركة «تمسا العالمية» هي شركة لصناعة السيارات لها مصانع تقع في Adana وAdapazari بتركيا، كما أن لها مصنعا في مصر. تقوم الشركة بإنتاج الحافلات والحافلات الصغيرة والشاحنات الخفيفة في مصانعها بتركيا. بدأت الشركة أعمالها كمُنتِج مُرخَّص له من قِبل شركة ميتسوبيشي في عام ١٩٨٤، حيث كانت تُنتج فقط المنتجات المرخص لها بإنتاجها. ومنذ عام ٢٠٠١ طورت الشركة قدرات التصميم لديها تدريجيا، وذلك لدعم التحول في استراتيجية منتجاتها. في عام ٢٠٠٩، كانت شركة " تمسا R&D and Technology"، والتي تأسست في عام ٢٠٠٣، لديها أكثر من ٢٠٠ موظف.

في ٢٠٠٩ قدمت الشركة أول نموذج من حافلات المدينة وأسمته " افنيو ". صممت الشركة افنيو في المقام الأول للسوق الأوربية، بالتعاون مع أحد عملائها " اريفا " وهي شركة لخدمات النقل مقرها في المملكة المتحدة، ولديها عمليات في ١٢ بلدا أوروبيا.

يتعاون مركز تمساR&D and Technology مع جامعات ومعاهد للبحوث في مجال التكنولوجيات المتقدمة وانجاز التطبيقات. وقد تم تصميم افنيو من قبل شركة تمسا R&D and Technology وهي الشركة الشقيقة لـتمسا العالمية، وقد ساهم التصميم الجديد في خفض تكاليف الإنتاج إلى حد كبير. ومن المتوقع أن يؤدي خفض التكاليف هذا إلى أن تتمكن شركة تمسا العالمية من تسعير حافلاتها بسعر منافس لأسعار الشركات التي تنتج منتجات مماثلة. تتجه حاليا صناعة الحافلات إلى تقنيات الطاقة المهجنة (المختلطة)، والتصميم الأخضر مستمر في اكتساب الأهمية. وقد تمكنت تمسا العالمية من ركوب هذه الموجة مبكراً حيث أن «افنيو» أخف وزنا من الحافلات المماثلة بمقدار يفوق

الـ ١,٧٠٠ رطلاً، وذلك بفضل المواد المركبة المستخدمة في بدن الحافلة، بالإضافة إلى أن النسخة المهجنة تعطي وفرا قدره ٢٥ ٪ في استهلاك الوقود.

الخطوة القادمة هي تسويق «افنيو» في البلدان الأوروبية الأخرى، وكذلك في تركيا. وبما أن العملاء في مختلف الأسواق لهم متطلبات معينة، فإن تصميم «افنيو» سيلعب دوراً محورياً في تقديم منتجات مخصصة حسب الطلب.

من خلال تصميم المنتج، أصبحت تمسا العالمية علامة تجارية عالمية في أقل من عقد من الزمان. التحدي القادم والذي ستواجهه تمسا العالمية يكمن في دعم استراتيجيتها المعتمدة على العملاء، بشبكة خدمات تغطي أسواقاً يبدو أنها ذات خصائص مختلفة، وهذا قد يتطلب اكتساب مهارات جديدة.

أسئلة للمناقشة:

١- ماذا كانت استراتيجية المنتج لدى شركة تمسا العالمية في عام ٢٠٠٩ ؟
كيف كانت هذه الاستراتيجية مختلفة عن استراتيجية المنتج في عام ١٩٨٤ ؟
ما هي التغيرات التنظيمية المطلوبة لدعم هذا التحول؟

٢- ما هي مزايا (فوائد) الاستثمار في مركز R&D للتقنيات المتقدمة؟
ناقش الآثار المترتبة على ذلك، آخذا في الاعتبار التغيرات في مفاهيم وطلبات العملاء.

٣- على أي شيء ينبغي لـتمسا العالمية أن تركز خلال دعمها لاستراتيجية المنتج المعتمدة على السوق وعلى التصاميم المخصصة (customized designs)؟

□

الحالة الثالثة

استراتيجية واستدامة العمليات بشركة (RMC)

شركة روشستر Rochester للتصنيع (RMC) تدرس تطوير الإنتاج لبعض منتجاتها وذلك بالتحول من الماكينات التقليدية ذات التحكم العددي إلى نظام تصنيع مرن (FMS). وللعلم فإن ماكينات الشركة التقليدية ظلت تعمل في ظل نظام إنتاج عالي التنوع ومنخفض الحجم. معدل استخدام الآلة في المصنع يمكن تقديره بنحو ١٠٪.

ممثلي مبيعات الأدوات والماكينات والشركة الاستشارية يريدون ضم نظام الآلات التقليدي إلى نظام التصنيع المرن (FMS). إنهم يعتقدون بأن إنفاق ٣ مليون دولار على المعدات وماكينات التحويل ستعالج ما يقارب ٣٠٪ من أعمال الشركة. وبالطبع سوف تكون هناك تكاليف إضافية للانتقال وبدء التشغيل.

حتى الآن، فإن الشركة لم تتبنى نظاما تقنيا مركّزا في جميع أجزائها، ولكنهم يعتقدون بان ٣٠٪ هو تقدير جيد للمنتجات التي تناسب النظام التصنيعي المرن (FMS). هذه النسبة ٣٠٪ تعتبر مناسبة جدا ضمن المنظومة الموجودة.

من أجل رفع معدل استخدام الماكينات لابد من تخفيض عدد الماكينات. لابد أن تكون الشركة قادرة على تخفيض عدد الماكينات من ١٥ إلى حوالي ٤، وتخفيض عدد العمال من ١٥ إلى حد ٣.

وبطريقة مشابهة، فان مساحات الأرضيات سوف تُقلص من ٢٠٠٠٠ قدم مربع إلى ٦٠٠٠ قدم مربع.

من ناحية أخرى فإن إنتاج الطلبات سيتحسن بالتصنيع من خلال هذه المنظومة ليتم خلال يوم إلى يومين، بدلا من ٧ إلى ١٠ أيام.

وتخفيض المخزون سيؤدي إلى توفير - لمرة واحدة - يقدر بـ ٧٥٠٠٠٠ دولار، وسيكون هناك توفير سنوي في تكلفة اليد العاملة يقدر بـ ٣٠٠٠٠٠ دولار.

وعلى الرغم من أن كل التوقعات تبدو إيجابية فإن تحليل العائد على الاستثمارات كان ما بين ١٠٪ و١٥٪ في السنة.

إن الشركة لها توقع تقليدي بأن المشاريع ينبغي أن تسفر عن عائد أكبر من ١٥٪، وبفترة استرداد اقل من ٥ سنوات.

أسئلة للمناقشة:

١- كمدير إنتاج لشركة روشستر للتصنيع بماذا تنصح في مثل هذه الحالة ؟ ولماذا ؟

٢- قم بتحضير قضية (دافع عن وجهة نظرك) أمام مدير شركة محافظ يرى الإبقاء على الوضع الحالي حتى تصبح العوائد جلية أكثر.

٣- قم بتحضير قضية من أجل مدير مبيعات متفائل يرى أنه ينبغي لك الشروع في تنفيذ نظام التصنيع المرن (FMS).

□

الحالة الرابعة
استراتيجيات تحديد الموقع تحديد موقع
لشركة ACM لتصنيع قطع إلكترونية في آسيا

تأسست شركة ACM في سنغافورة في عام 1991 وتقوم بتصنيع القطع الإلكترونية، وتزود العديد من مصنعي التجهيزات الأصلية (OEM) بقطع ذات جودة عالية. وقد عانت شركة ACM في السنوات الأخيرة من ضغوط متزايدة من مصنِّعين آخرين في دول أخرى. تعد الأيدي العاملة في سنغافورة مكلفة إلى حد ما، وقد كانت هناك زيادة منتظمة في أجور الأيدي العاملة. وبالإضافة إلى ذلك فإن تكاليف الخدمات خصوصاً الماء والكهرباء، جعل إدارة الشركة تفكر جدياً في الانتقال إلى مكان آخر في آسيا، من أجل تحسين وضع الشركة التنافسي مع الشركات الأخرى العاملة في نفس المجال. شركة ACM لا تزال تحقق الأرباح ولكن أرباحها تتقلص، وتريد الإدارة أن تطمئن على وضع الشركة التنافسي على المدى المتوسط والطويل.

قامت الإدارة العليا بتشكيل لجنة لبحث مسألة تعيين الموقع الجديد، وقد قامت هذه اللجنة بتحديد موقعين مقترحين لتنتقل الشركة إلى أحدهما: **هونج كونج (الجمهورية الصينية الشعبية)**، والثاني **كوتشينق (ماليزيا)**.

أهم ميزة جذابة لهونج كونج هو انخفاض تكلفة الأيدي العاملة، بسبب انضوائها تحت حكم جمهورية الصين في عام ١٩٩٧، والذي أدى إلى انفتاحها لمزيد من الأيدي العاملة الرخيصة. ومن ناحية أخرى، تتمتع هونج كونج بميناء بحري كبير وبنى تحتية جيدة للمواصلات والنقل وهذا أمر مهم لعملية نقل المنتجات النهائية للعملاء والمواد الخام من وإلى موقع الشركة. في الوقت الحالي فإن عملاء الشركة متفرقون جغرافياً، ولهذا فإن الوصول إلى الميناء البحري يعد هاماً جداً من أجل توصيل طلبات العملاء.

تعتقد اللجنة أن أعدادا متزايدة من مصنعي التجهيزات الأصلية (OEM) سينتقلون إلى جمهورية الصين الشعبية خلال بضع سنوات القادمة، وهو ما كان حاصلا في العقد الأخير، مما يزيد في جاذبية هونج كونج كموقع جديد للشركة.

أما كوتشينق تقع في مقاطعة سارا وارك بماليزيا، وتحديدا على جزيرة برنيو، وهي رابع أكبر المدن بماليزيا ويسكنها حوالي ٦٥٠ ألف نسمة.

من وجهة نظر اللجنة، هناك عدة مزايا لكوتشينق:

أولا: **القرب** من المصادر الطبيعية والمواد الأخرى الداخلة في الإنتاج.

ثانيا: **البنية التحتية لوسائل النقل جيدة،** وتضم المدينة ميناءً بحرياً عميقاً يستخدم لنقل المواد الخام للداخل ونقل المنتجات النهائية للخارج. ولكن من ناحية أخرى، فإن ميناء كوتشينق أصغر من ميناء هونج كونج، وأصعب في الوصول إليه، كما أن العديد من أعضاء اللجنة أبدوا اهتماما بمسألة تكرار زيارات السفن لميناء كوتشينق. فمثلاً، إذا كان الميناء لا يتلقى خدمة منتظمة من سفن الشحن فمن المؤكد أن تكاليف شحن منتجات الشركة إلى عملائها سترتفع.

ثالثا: **مستوى توفر الأيدي العاملة** في ماليزيا مستقر إلى حدٍ ما، كما أنها غير مكلفة.

قامت اللجنة بالتواصل مع الحكومة السنغافورية من أجل الحصول على محفزات تجعل الشركة تعدل عن نقل موقعها إلى بلد آخر، فعرضت الحكومة إعفاء من الضرائب لمدة خمس سنوات إذا ما بقيت الشركة في سنغافورة، كما عرضت دعماً جزئياً في شكل إعانات لأجور الأيدي العاملة والماء والكهرباء ولمدة خمس سنوات أيضا.

وختاماً، تعرف اللجنة أن المصنع الحالي في سنغافورة قد أستهلك حيث أنه يعمل منذ سنوات طويلة، وبناء مصنع جديد يحتاج إلى تكاليف رأسمال إضافية، ولكن من

ناحية أخرى، فإن بناء المصنع الجديد سيمنحهم فرصة لتحديث معدات الإنتاج ويوفر بدائل أكثر لرفع الإنتاجية واستخدام مصادر الطاقة بفعالية أكبر.

أسئلة للمناقشة:

١- ماهي مزايا وعيوب الكامنة في كل من الموقعين المقترحين؟

٢- ماهي العوامل التي لم تذكر في هذه الحالة الدراسية ويمكن أن يكون لها دور في اتخاذ القرار؟

٣- لماذا تعتبر البنية التحتية لوسائل النقل مهمة جداً بالنسبة لهذا القرار؟

٤- هذا قرار استراتيجي طويل المدى: ما هي العوامل التي يمكن أن تتغير خلال العشر أو العشرين سنة القادمة؟ وكيف سيؤثر ذلك في القرار؟

٥- ما هو البديل الذي ستقترحه؟ وتحت أي ظروف سيكون اقتراحك هذا؟

□

الحالة الخامسة

إدارة الإمدادات في شركة Dell

من خلال علاقاتها المميزة، تشجع شركة ديل Dell الموردين على التركيز على قدراتهم التكنولوجية الفردية وذلك لتحقيق القيادة في منتجاتهم. ومن ناحية أخرى، إن تكاليف التطوير والبحث مرتفعة جداً والتغيرات التكنولوجية تحدث بسرعة كبيرة، مما يجعل تحقيق القيادة في كل منتج من منتجاتها أمراً صعباً على شركة بمفردها. ويقع الموردون تحت ضغط لتخفيض الزمن اللازم للتوريد، وحجم دفعات الإنتاج، والمخزون. شركة Dell لا تزال مستمرة في أعمال البحث القائمة على دراسة العملاء من أجل مساعدة نفسها ومساعدة الموردين.

كما قامت شركة Dellبإنشاء صفحة خاصة على شبكة الانترنت للموردين تسمح لهم من خلالها بالاطلاع على الطلبات الخاصة بالمكونات التي ينتجونها، وكذلك مستويات المخزون الحالية لدى شركة Dell. وهذا يسمح للموردين بالتخطيط القائم على الطلب الحقيقي للعملاء، ونتيجة لذلك، فقد قللت الشركة مما يُسمى أثر السوط (Bullwhip) [تذكير: أثر السوط هو: ازدياد التقلبات في الطلب، والتي تظهر عادة خلال تحرك الطلبات في سلسلة الإمداد]. إن الهدف هنا هو العمل مع الموردين لجعل سلسلة التوريد أسرع، والمنتج حديث، وصف انتظار طلبات العملاء أقصر. ومع تعاون الموردين، يمكن أن تقوم شركة Dell بتقديم أحدث الاختيارات وتحقيق أعلى معدل من الإنجاز. والعائد هو ميزة تنافسية، نصيب أكبر من السوق، ورأسمال مستثمر أقل.

ومن ناحية التوزيع، تستخدم Dell المبيعات المباشرة عن طريق الانترنت، لزيادة العوائد من خلال تقديم خيارات غير محدودة – افتراضياً – من أجهزة الحاسب الشخصي والمحمول، ومنتجات المشاريع.

إن الاختيارات التي تُعرض عبر الانترنت تسمح لشركة Dell بجذب العملاء المتميزين. ويختار العملاء مواصفات المنتج الموصى به، أو يقومون بتخصيص بعض الأمور المتعلقة بالمنتج. ويقوم عملاء Dell بالطلب في أي وقت من اليوم ومن أي مكان

في العالم. كما أن سعر ديل أرخص مقارنة بمتاجر التجزئة التي تتحمل الكثير من التكاليف. كما أن شركة ديل قامت بتخصيص صفحة انترنت تمكن العملاء الكبار (شركات) من تتبع عمليات الشراء السابقة، وبالتالي عمل طلبات تتناسب مع مشترياتهم في الماضي واحتياجاتهم الحالية. تتم عملية التجميع بمجرد أن يقوم العميل بطلب أحد المنتجات. وهناك بعض الشركات المنافسة التي تبدأ بتجميع المنتجات قبل أن يطلبها العميل وتعبئتها في قنوات التوزيع. وعلى النقيض تقوم شركة Dellبتقديم منتجات جديدة عبر الانترنت بمجرد أن يكتمل النموذج. في صناعة تقاس فيها دورة حياة المنتج بالأشهر، تتمتع شركة Dell بالأسبقية في مجال تقديم المنتجات الجديدة.

ولدى نموذج Dell ميزة التدفق المالي. وتسمح المبيعات المباشرة باستبعاد هامش ربح الموزع وبائع التجزئة وزيادة هامش ربح الشركة. تقوم ديل بتحصيل الإيرادات خلال بضعة أيام من بيع المنتجات. لكن Dell تدفع للموردين على حسب نظام الفواتير التقليدي. ومع انخفاض مستويات المخزون لدى الشركة، فإن الشركة قادرة على تنفيذ الأعمال برأسمال سالب، حيث أنها تستقبل إيرادات المبيعات قبل أن تدفع للموردين. وتلك السلاسل التقليدية للتوريد غالبا ما تتطلب ٦٠ يوماً أو أكثر لتدفق النقد من العميل إلى المورد- وهذا يشكل عبئا على رأس المال.

ولقد صممت Dell خطوط العمليات والإنتاج والتجميع بطريقة معينة تسمح بتجميع المنتج خلال ساعات. وهذا يسمح للشركة بتأجيل عملية التجميع حتى يقوم العميل بطلب المنتج. إن التأجيل ونمطية المكونات، والجدولة الدقيقة تسمح بخفض المخزون وتدعم التخصيص الواسع للمنتجات. إن شركة Dell تزيد من فائدة التأجيل، من خلال التركيز على المنتجات الجديدة التي يصعب التنبؤ بالطلب عليها. وبالمقابل فإن المصنعين الآخرين يجدون عملية التأجيل شبه مستحيلة خاصة هؤلاء الذين يبيعون عن طريق الموزعين وبائعي التجزئة، لذلك فإن الشركات التي تبيع من خلال محلات التجزئة تجد نفسها عالقة بكميات من المنتجات الغير مرغوبة، وفي نفس الوقت نفذ مخزونها من المنتجات المرغوبة. شركة Dell لديها قدرة أفضل في الموافقة بين العرض والطلب.

واحدة من بين السلبيات القليلة لنموذج شركة Dell أنه يؤدي إلى زيادة في تكاليف الشحن عبر قنوات التوزيع، مقارنة بتكاليف البيع عبر الموزعين وتجار التجزئة. إن شركة Dell تقوم بشحن المنتجات مباشرة من المصنع إلى العملاء، ولكن الكثير من هذه الشحنات تكون صغيرة (غالبا ما تكون منتجا واحدا أو بضع منتجات)، مقارنة مع الشركات التي تبيع من خلال الموزعين ومحلات التجزئة، والتي تقوم بشحن منتجاتها بنحو اقتصادي، عن طريق إرسال شحنات كبيرة بواسطة الشاحنات إلى المستودعات والموزعين، ومن ثم إلى العملاء. ولهذا السبب فإن تكاليف الشحن التي تتحملها شركة Dell تكون أعلى، ولكن التكلفة النسبية منخفضة (عادة من ٢٪ إلى ٣٪)، وبالتالي فإن تأثيرها على التكلفة الكلية يعتبر منخفضا.

ما فعلته Dell هو أن قامت ببناء سلسلة من التوريد تتسم بالعمل التعاوني ونظام طلب وإنتاج ابتكاري. والنتيجة هي ما تحب شركة أن تسميه سلسلة القيمة، أي السلسلة التي تأتي بالقيمة من الموردين إلى العملاء وتعطي شركة Dell ميزة تنافسية، وهذا ما جعل من Dell إحدى الشركات المتميزة التي تقدم قيمة عالية للعميل.

أسئلة للمناقشة:

١- كيف استخدمت شركة Dell نظام مبيعاتها المباشر ونموذج الإنتاج بحسب الطلب لتطوير سلسلة إمدادات استثنائية ؟

٢- كيف استغلت شركة Dell نموذج البيع المباشر لتطوير وتحسين أداء العمليات ؟

٣- ما هو العيب الرئيسي في نموذج شركة Dell للبيع المباشر ؟

٤- كيف تنافس شركةDell ديل بائع التجزئة الذي لديه مخزون ؟

٥- كيف تتعامل سلسلة الإمدادات لشركة Dell مع تأثير السوط (Bullwhip) ؟

٦- لو قُدّر لك أن تكون مديراً في شركة ALDI ماهي استراتيجيتك المقترحة لتثبيت وضع الشركة للسنوات العشر القادمة ؟؟

□

الحالة السادسة

شركة Venus لمنتجات العناية بالبشرة

اختار أصحاب هذه الشركة اسم فينوس Venus، وهو رمز الجمال عند اليونان، حتى يكون اسما عريقا لمنتجات الشركة، وعند إنشاء هذه الشركة ذات الحجم الكبير في عام ١٩٦٥ لم يكن فى السوق العالمية سوى بعض الشركات المنافسة متوسطة الحجم ولقد بدأت الشركة أعمالها بعد القيام بدراسة تسويقية بإنتاج خمسة أصناف وهى (العطور الرجالى – العطور النسائي – المساحيق الطبيعية – جمال العيون – نضارة البشرة)، وقد تولى أصحاب الشركة الوظائف الاستراتيجية العليا بالشركة من إنتاج وتسويق وتمويل. ولقد اتجهت الأرباح في الانخفاض التدريجي حتى عام ٢٠٠٥ م، إلى أن أصيبت الشركة بخسائر كبيرة في العامين ٢٠١٢ - ٢٠١٣، وبدراسة إطار العمل الذى كانت تعمل من خلاله هذه الشركة أتضح ما يلى:

(١) منتجات الشركة موجهة لإشباع حاجات المستهلكين من الطبقتين المتوسطة والمنخفضة.

(٢) بسبب النجاح المبكر للشركة فقد قامت باستمرار بإضافة أصناف جديدة، (بالإضافة إلى أشكال وأحجام جديدة أيضا) إلى أن وصل مزيج المنتجات (عدد خطوط المنتجات × عدد المنتجات بكل خط) إلى ٤٥٠ منتجا وكان الباعث الأساسي لهذه الإضافات هو استغلال وجود الطاقة الإنتاجية العاطلة.

(٣) حفاظا من الشركة على تقديم منتجاتها بأسعار منخفضة للمستهلك فإنها عندما ترتفع التكاليف، كانت تعوض ذلك بالتقليل من جودة العبوات وعمليات التغليف دون المساس بمكونات المنتج.

(٤) كان الطلب على منتجات الشركة خلال العشر سنوات الأولى مرتفعا لدرجة أن الشركة كانت تسعى لتخفيض الطلبات، وعدم منح الائتمان للموزعين وطالما أن الطلب أكثر من العرض فليس للإعلان عن منتجات الشركة أية

ضرورة، وبالتالي خلال تلك الفترة لم يكن لدى الشركة أية مخصصات إعلانية.

(٥) في العقد الثاني من حياة هذه الشركة توالى دخول منافسين جدد بالإضافة إلى دخول أصناف عديدة مستوردة، فهبطت حصة الشركة من السوق رغم ارتفاعها مستوى المعيشة وزيادة حجم السوق بنسبة ١٥٪.

(٦) حفاظاً من الشركة على راحة عملائها فكانت هي التي تذهب إليهم حيث كانت تبيع معظم منتجاتها من خلال سيارات متنقلة تتحرك بين متاجر الموزعين المنتشرين جغرافيا حيث وجدت أن ذلك أرخص من إقامة منافذ بيع ثابتة.

أسئلة للمناقشة:

١- فرق بين المفهوم الاستراتيجي والمفهوم التسويقي في هذه الحالة .

٢- ما هي الأخطاء الاستراتيجية التي وقعت فيها قيادة الشركة ؟

٣- هل توجد متغيرات بيئية أثرت على أداء هذه الشركة ؟ وضح ذلك ؟

٤- هل اتبعت الشركة مزيجاً تسويقياً متكاملاً من وجهة نظرك ؟ وضح تفاصيل ذلك.

٥- كيف يمكن للشركة الاستفادة من وسائل التسويق الالكتروني لزيادة ارباحها وحصته السوقية، وبالتالي إعادة النهوض بوضعها؟

٦- لو قُدّر لك أن تكون مديراً في شركة Venus ماهي استراتيجيتك المقترحة للنهوض بوضع الشركة للسنوات العشر القادمة ؟؟

□

الحالة السابعة

شركة سامسونج Samsung والقرارات الإدارية الاستراتيجية

لقد برزت سامسونج Samsung كلاعب رئيسي في عالم صناعة الإلكترونيات في العالم منذ تأسيسها في عام ١٩٦٩م. وهي شركة كورية جنوبية مختصة في صناعة الالكترونيات، وأصبح اسمها سامسونج الكترونيكس، وتضم الشركة اليوم أكثر من ٢٥ مركز إنتاج في العالم، بالإضافة إلى ٥٩ فرع للمبيعات في أكثر من ٥٠ دولة منها دول عربية، وهي في تطور وانتشار. وتركز الإستراتيجية العالمية لشركة سامسونج الكترونيكس على ثمان مناطق مهمة حول العالم تضم أمريكا الشمالية، أوروبا، جنوب شرق آسيا، آسيا الوسطى، الشرق الأوسط وأفريقيا، الصين، ومنطقة جزر الكاريبي وأمريكا اللاتينية. وتعمل سامسونج وفقًا لرؤيتها لمفهوم "التقارب الرقمي"، حيث يتم ترابط الأشياء عبر الشبكات الرقمية، من خلال أربع وحدات عمل رئيسية وهي: الأجهزة المنزلية، أجهزة المكاتب، أجهزة الهاتف النقال، والمكونات الأساسية، والتي تدخل في العديد من الصناعات وتساهم في إنتاج أحدث الابتكارات الرقمية في العالم.

في سنة ٢٠٠٧ اعتبرت سامسونج ثاني أكبر منتج للهواتف النقالة قبل موتورولا وبعد نوكيا. وفي مجال الدراسة طورت الشركة قدراتها وتفاعلت مع مؤسسات التعليم العالي كجامعة سانقكيونغكوان (Sungkyungkwan). لإنجاز أبحاث ودراسات علمية، ودخلت في مجالات بعيدة عن توجهاتها في سبيل كسب ود المجتمعات زيادة التفاعل مع مكوناته المتنوعة، فدخلت مثلاً في مجال المحافظة على الطبيعة في عام ٢٠٠٨ أطلقت Samsung برنامج لزراعة الأشجار في الغابات المدارية كمساهمة منها في خدمة المجتمع. وتعد سامسونج الكترونيكس حاليًا أكبر مصنع لشاشات الحاسب الآلي والتلفاز LCD على مستوى العالم.

توظف شركة Samsung أكثر من ١٠٠.٠٠٠ موظف بجنسيات متنوعة لأكثر من ٥٠ دولة حول العالم، وقد تم تقييم الشركة من قبل مجلة BusinessWeek العالمية كواحدة من أسرع العلامات التجارية نمواً في العالم حيث جاء ترتيبها في المرتبة الـ (٢١) على

المستوى الدولي. ويعتقد العديد من الناس أن Samsung هي شركة واحدة تنتج كل هذه المنتجات التي نرى شعار سامسونج عليها اليوم، لكن هذا غير صحيح، حيث أن مجموعة سامسونج فيها عدد كبير من الشركات الفرعية، واحدة منها هي شركة سامسونج للإلكترونيات وهي محور حديثنا أو مجال حالتنا الدراسية. وتعمل مجموعة سامسونج في عدد كبير من القطاعات منها الصناعات الثقيلة، وصناعة السفن وحتى بناء ناطحات السحاب مثل برج خليفة في دبي.

استراتيجية سامسونج للإلكترونيات

اتبعت سامسونج استراتيجية مختلفة في عملها مقارنة بالمنافسين الآخرين في كوريا الجنوبية. ففي المراحل الأولى أدركت أهمية البحث والتطوير في الشركة وأرادت أن يتعرف إليها العالم كعلامة تجارية عالمية.

وفي الثمانينيات ركزت الشركة على تصنيع منتجات عالية الجودة، في حين كان معظم المنافسين يركزون على الإنتاج بالحجم الكبير لتلبية الطلب المتزايد بغض النظر عن جودة تلك المنتجات.

كانت سامسونج تعيد استثمار أرباحها في البحث والتطوير وتحسين سلسلة التوريد لضمان إمداد الأسواق بالمنتجات عالية الجودة وبدون حصول انقطاعات.

في عام ١٩٩٣ أطلق رئيس مجلس إدارة سامسونج Kun Hee Lee ما سماه «مبادرة الإدارة الجديدة» وهي مبادرة تهدف لإيصال سامسونج لقيادة الأعمال على مستوى العالم. وكانت هذه المبادرة هي ما أنقذ سامسونج من الخسائر الكبيرة التي لحقت بالشركات الآسيوية في الأزمة المالية التي ضربت المنطقة في ١٩٩٧ وسميت حينها بأزمة النمور الآسيوية.

غيرت هذه المبادرة التي أطلقها رئيس مجلس الإدارة من مسار شركة سامسونج ونقلها من شركة عادية في قطاع المنتجات الإلكترونية الاستهلاكية لتصبح شركة عالمية قيادية للقطاع.

وخططت سامسونج لأن تلتزم على المدى البعيد بالاستثمار في الابتكار وعلامتها التجارية والمنتجات المميزة، في حين كان المنافسين الكوريين يركزون أكثر على الأهداف قصيرة المدى مثل تعظيم أرباح المنتجات.

مبادرة إدارة سامسونج لنقلتها النوعية

لجأت الإدارة العليا بشركة سامسونج لاتباع نهج خاص يعتمد على الآتي:

١- التركيز على استراتيجيات المدى البعيد

غيرت شركة سامسونج من تفكيرها ونظرتها من أن تكون شركة تهدف لتحقيق الأهداف قصيرة المدى إلى أن تكون شركة تركز على الأهداف الاستراتيجية. وفي عام ١٩٩٣ غيرت سامسونج من شعارها المحلي فاصبح اسم الشركة مكتوباً باللغة الإنكليزية من أجل أن تحوز على اهتمام المستهلكين حول العالم، وركزت على أن تصنع منتجات عالية الجودة، وتستثمر مواردها في البحث والتطوير المتواصل للوصول إلى منتجات بمزايا جديدة تنافسية، وجودة عالية دوماً.

وفي إحدى القصص التي تروى عن موضوع الجودة أنه بعدما أهدى مدير سامسونج رئيس كوريا الجنوبية جهاز خليوي وظهرت فيه بعض عيوب التصنيع البسيطة للغاية، كانت ردة فعل المدير أنه أحرق كامل الدفعة المنتجة والتي كان عددها ٢٥ ألف جهاز أمام أعين العاملين، وهذا الموقف كان له أثر نفسي كبير لديهم وتأكيد لالتزام الشركة على أعلى جودة ممكنة وفق المعايير التي تحددها، ومهما كانت التضحيات.

٢- الالتزام بالتصنيع لاحتياجات الشركة وفق دراسات هادفة

تؤكد شركة سامسونج على أن مجال التصنيع في الشركة هو واحد من النقاط الجوهرية في نموذج عملها، وركز Yong Yun Jong نائب رئيس الشركة عام ١٩٩٧ على التصنيع الداخلي في سامسونج بدلاً من تعهيد عمليات التصنيع إلى موردين خارجيين. وكان تركيز سامسونج الأساسي في نهاية التسعينيات هو تطوير الشرائح والموصلات داخل الشركة. وبين عامي ١٩٩٨ و ٢٠٠٣ استثمرت سامسونج ١٩ مليار دولار في بناء مصانع جديدة للمعالجات وتطوير الشرائح، وهذا ما يؤكد توجه الشركة للمنافسة من خلال تصنيع منتجاتها بنفسها بدءً من معالجات الأجهزة والموصلات. وهذا الاعتماد

على النفس وفر للشركة عدد كبير من المزايا التنافسية أهمها خفض في التكاليف وتأمين القطع اللازمة بالعدد و الوقت المناسب مقارنة بغيرها من المنافسين الذين كانوا يطلبون هذه المواد من موردين خارجيين فضلاً عن أنها لا تضع نفسها تحت رحمة السوق والمورد وبالتالي يتحكم فيها.

٣- المرونة

تتوزع مصانع سامسونج ليس في كوريا الجنوبية فحسب، بل لديها مصانع في الصين والهند للاستفادة من العمالة الرخيصة هناك، وكذلك لقرب هذه الدول من مقرها الرئيسي، ولتوفر إمكانيات النقل والشحن الدولي. هذه المرونة الكبيرة في التصنيع التي تتمتع بها Samsung تسمح لها بأن تصنع منتجات غير نمطية ومعدلة وفق الطلب، لذا فإن أكثر من نصف مبيعاتها من شرائح الذاكرة العشوائية تكون بطلبات خاصة من شركات كبرى مثل ديل، مايكروسوفت ونوكيا، وغيرها.

وبالرغم من أن أسعار منتجات سامسونج لهذه الشركات أعلى من المتوسط المتاح في السوق لكن تستطيع سامسونج أن توفر الطلبيات في وقتها وكميتها المناسبة وبالتعديلات المطلوبة تماماً، وهذا ما لا تستطيع شركة اخرى أن تقدمه.

٤- التركيز على العتاد (المعالجات)

قررت سامسونج أن تبتعد بنفسها عن تطوير البرمجيات والنظم والمحتوى حتى لا تقع في دوامة القرصنة وحقوق الملكية الفكرية وغيرها. لذا توجهت كلياً في تركيزها على صناعة العتاد. فهي اليوم تستطيع تطوير منتجات جديدة وتقنيات جديدة بكفاءة أعلى و بدون الاعتماد على موردين خارجيين.

ولأن عصب التحكم في صناعة الأجهزة الإلكترونية لاسيما الهواتف الذكية والحواسب الشخصية وأجهزة التلفاز والحواسب اللوحية هو معالجات هذه الأجهزة، نجد أن سامسونج لا تدخر جهداً في تطوير صناعة معالجاتها لتقديم منتجات أفضل من عدد كبير من المنافسين، وأحياناً أفضل من الشركات المتخصصة في المعالجات فقط. وهذا ما دفع شركة آبل للاعتماد على سامسونج لصنع معالجات هاتفها الآيفون طوال السنوات الماضية.

٥- منتجات عديدة و متنوعة

من الواضح أن شركة بحجم سامسونج لا تعتمد على قطاع واحد للمنتجات عملاً بمبدأ لا تضع البيض في سلة واحدة، فهي اليوم تصنع أجهزة التلفاز، والهواتف الذكية، وشرائح الذاكرة العشوائية، والفلاشات، ومشغلات MP3، ومشغلات DVD ... إلخ. هذا فقط على صعيد المنتجات الإلكترونية.

ولا تكتفي سامسونج بصناعة منتجات متعددة لتلبية قطاعات مختلفة، بل تكون الرائدة فيها أيضاً. فهي اليوم تعد الأفضل في قطاع المعالجات والذواكر (جمع ذاكرة) DRAM المستخدمة بالحواسب وNAND المستخدمة في الكاميرات، والتي تخزن ٣ مرات أكثر من ذواكر التخزين NOR التي تصنعها إنتل وتقدمها بسعر مقارب لها.

٦- الابتكار في المنتجات الرقمية

إن سر الابتكار في Samsung والذي يعود إلى منهجية تدعى اختصاراً TRIZ والتي تقوم على حل المشكلات الإدارية في الشركة بطريقة إبداعية. ونتيجة لهذا المنهج الابتكاري بدأت سامسونج بإطلاق منتجات تفتح أسواق جديدة، مثل أول جهاز تلفاز بشاشة LCD وبحجم ٥٧ بوصة الذي قدمته عام ٢٠٠٣ وكان الأول من نوعه والذي حدد معايير جديدة للصناعة القادمة لأجهزة التلفاز حيث لم يعد يقبل المستخدمين بجودة أقل مما تقدمه سامسونج، وهنا عانت شركات التلفاز الأخرى مثل إل جي وباناسونيك وسوني، حيث توجب عليها أن تخطو بابتكاراتها أبعد من سامسونج.

ولم تكتفي سامسونج برسم معايير الصناعة الجديدة بل كانت تقدم منتجات جديدة للأسواق أسرع بمرتين من باقي المنافسين. وتهدف سامسونج من هذا المعدل المرتفع من إطلاق المنتجات الجديدة للأسواق أن تخفض أسعار منتجاتها القديمة، بالتالي تضغط على المنافسين ومنتجاتهم بقوة السعر ما يجعلها تحصد حصة سوقية أكبر.

ووفق هذه الإستراتيجية التنافسية تجد الشركات الأخرى نفسها تفقد تركيزها من تطوير منتجاتها إلى اللحاق بسامسونج والرد على منتجاتها بالتالي تخسر موقعها في السوق تدريجياً.

وتملك شركة سامسونج أدنى مستوى من البيروقراطية والروتين بالرغم من حجمها الضخم الممتد على مستوى العالم، فالشركة تفعل التكنولوجيا وتطوعها لتسريع عملية اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية.

٧- التركيز على التسويق

قبل تبني مبادرة الإدارة الجديدة لم تكن لدى سامسونج الرؤية الكافية للتسويق المناسب للشركة ومنتجاتها، وكان مدراء المنتجات يتحكمون بميزانيات التسويق وينفقون دائماً أقل من الحدود الطبيعية ويصممون استراتيجياتهم التسويقية لتحقيق أهداف قصيرة المدى.

ومن أجل نقل سامسونج من "شركة تصنع عتاد رخيص" إلى "شركة تقدم منتجات عالية القيمة المضافة"، كان على سامسونج تطوير علامتها التجارية بشكل كبير، لذا كان من الضروري التركيز على التسويق الفعال. و وكلت سامسونج هذه المسؤولية على نائب رئيس مجلس الإدارة الذي قاد جهود الشركة لتحول تركيز خط الإنتاج بدلاً من صنع منتجات عادية للمستهلكين إلى صنع منتجات جيدة، وفي عام ١٩٩٩ وظفت الشركة Eric Kim كنائب الرئيس التنفيذي للتسويق وبدأ بالتأكيد على أهمية النظر إلى العلامة التجارية لسامسونج كجزء أساسي وحيوي في الشركة لا يقل أهمية عن المصانع والخبرات، وبالتالي كان يجب أن تنشئ علامة سامسونج التجارية العالمية، لا أن تكون علامة سامسونج التجارية الكورية.

وحتى تنتقل أكثر للعالمية، قامت برعاية الألعاب الأولمبية في سيؤول، وهو ما ساعد سامسونج إلى أن تلفت نظر العالم على علامتها التجارية وخلق الوعي المناسب. وفي نهايات التسعينيات دخلت الشركة في عدة تحالفات تسويقية مع شركات عالمية وقامت برعاية عدد من الأحداث والفعالية لزيادة الوعي حول العلامة التجارية العالمية لسامسونج.

وقبل عام ٢٠٠١ كانت شركة سامسونج للإلكترونيات تستخدم أكثر من ٥٥ وكالة إعلانات حول العالم، وكانت تعلن عن منتجاتها بأكثر من ٢٠ شعار مختلف. وهذا التشتت لم يكن جيداً لسامسونج لذا عملت على توحيد جهودها التسويقية وعينت وكالة

FCB (Foote, Cone & Belding) لتتولى المهمة. هذا التوحيد ساعد سامسونج على تطوير صورة عامة واحدة للعلامة التجارية العالمية وكذلك سهل أمامها تخصيص وتمييز علامتها بحسب الأسواق المحلية لأن ذلك ضروري وطالما أن وكالة واحدة تتولى الأمر فهو أفضل من تشتيته.

وبعد تبني مبادرة الإدارة الجديدة قامت سامسونج بضخ المزيد من الأموال في ميزانيات التسويق، وهنا جاء دور ما يدعى برنامج M-Net الذي ساعد سامسونج على وضع الأموال في مكانها الصحيح. حيث يقوم هذا البرنامج بتحليل نتائج الحملات التسويقية السابقة التي قامت بها الشركة والأموال التي تم صرفها عليها، ثم يقترح الطريقة الجديدة التي يجب إتباعها والأموال المناسبة لصرفها في كل سوق ولكل منتج أو تصنيف ما يجعل إعادة تخصيص الميزانيات التسويقية بشكل جديد أكثر كفاءة.

وقدم Kim ما سماه " التغيير الذي يقوده السوق " وهي فكرة ساعدت مدراء سامسونج على النظر إلى التسويق كوظيفة هامة وحيوية من أعمال الشركة بدلاً من أن تكون سلسلة من الإجراءات التي تقوم بإتباعها بين الحين والآخر لترويج المنتجات. ونتيجة هذه الفكرة ركزت سامسونج على الاستماع للزبائن والتعرف على احتياجاتهم وتقسيمهم إلى تصنيفات، والتعرف على التصنيف الذي يستطيع أن يدفع أسعار أعلى لقاء الحصول على المنتجات والتوجه إليه باستراتيجية التسويق المناسبة.

أسئلة للمناقشة:

١- ماهي أهم أسباب نجاح شركة سامسونج من وجهة نظر استراتيجية ؟

٢- طبق عناصر المزيج التسويقي على شركة سامسونج وفق ما درسته .. وما هو أثر انعكاس عناصر المزيج التسويقي على استراتيجية الشركة مستقبلاً ؟

٣- ماهي الفرصة/ الفرص التسويقية المتاحة لشركة سامسونج لفرض وجودها أكثر عالمياً واقليمياً بالشرق الأوسط ؟

٤- هل للبيئة تأثير على نجاح شركة سامسونج في سوق مثل السوق السعودي ؟

٥- كيف تقيم مبادرة إدارة سامسونج لنقلتها النوعية ؟ وماهي اقتراحاتك عليها ؟

□

مصطلحات متداولة في الإدارة الاستراتيجية وتعاريفها

وفيما يلي جملة من تلك المصطلحات التي يكثر استخدامها عند الحديث عن الإدارة الاستراتيجية، ومن أهمها:

١. **الرؤية** "Vision": هي المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

مثال: رؤية ماكدونالدز تتلخص في السيطرة على سوق الوجبات السريعة على مستوى العالم، وتحقيق تلك السيطرة يعني وضع معايير للأداء تحقق أقصى رضاء للعملاء وتعمل في ذات الوقت على زيادة حصتنا السوقية وأرباحنا من خلال الملائمة والقيمة واستراتيجيات التنفيذ.

٢. **الرسالة** "Mission" وهي الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارساتها.

والرسالة تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه المنظمة وخصائص ما تقدمه من منتجات وخدمات، كما تحدد العملاء الذين تستهدف المنظمة إشباع حاجاتهم والإطار الأخلاقي والتكنولوجي الذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة.

ولذا يعتقد أبو الإدارة الحديثة بيتر دراكر "Peter Drucker" أن التساؤل عن "ما هو مجال عملنا؟" بمثابة توجيه سؤال عن "ما هي رسالتنا؟"، ومن ثم تقول الدكتورة نادية العارف: (الرسالة السليمة والمعدة بعناية هي الخطوة الأولى في الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر كل من الممارسين والأكاديميين).

مثال: رسالة شركة "آي تي آند تي" – "AT & T": نحن نكرس كل جهودنا لكي نصبح الأفضل على مستوى العالم في مجال تقريب الأفراد من خلال توفير إمكانية الوصول لبعضهم البعض وللمعلومات والخدمات التي يحتاجونها في أي زمان ومكان.

٣. **الفرص والتهديدات** "Opportunities & Threats": **الفرص** هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر إيجابيًا عليها، أو هي الموقف المفضل أو المرغوب في بيئة المنظمة، وتعتبر اتجاهات التغير في البيئة الخارجية التي تتمخض عن استكشاف احتياجات غير مشبعة للعملاء أو التغيرات في البيئة التشريعية أو القانونية أو تحسين العلاقات مع الموردين مصادر جيدة للفرص.

أما التهديدات فهي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة وتؤثر عليها سلبيًا، وقد تتمثل مصادر التهديدات في دخول منافسين جدد إلى السوق، وانخفاض معدلات نمو الطلب، وزيادة القوة التساومية للمشترين، والتغيرات التكنولوجية وغيرها.

ومن خلال فهم الفرص والتهديدات المؤثرة التي تواجه المنظمة يتمكن المدراء من تحديد البدائل الموضوعية للاختيار الاستراتيجي والتعرف على أفضل قطاعات السوق التي يجب تركيز الجهود عليها.

٤. **نقاط القوة والضعف** "Strengths & Weaknesses": نقاط القوة هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، ويطلق على نواحي القوة البارزة مصطلح "القدرة المميزة" أو "Distinctive Competence"، وقد تتمثل مجالات القوة في الموارد المالية، والصورة الذهنية، والقيادة السوقية، والعلاقات بالموردين أو العملاء.

وتتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانات والمشكلات التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضاء المتعاملين معها، ومن أمثلتها ضعف الموارد المالية والتكنولوجية والتسهيلات والقدرات الإدارية والتسويقية والصورة الذهنية لمنتجات المنظمة.

٥. **البيئة الخارجية** "External Environment": تتكون البيئة الخارجية من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والطبيعية والقانونية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة في حين أن المنظمة ليس لها تأثير عليها.

مثال: ارتفاع أسعار الطاقة، التغيرات في أسعار صرف العملات الأجنبية، وظهور حركات حماية المستهلك وحماية البيئة، وزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية وثورة المعلومات.

٦. **البيئة الداخلية** "Internal Environment": وتتكون من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمة الإدارية ومواردها البشرية والمادية والتي تميز الحضارة السائدة فيها والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية.

ومن خلال مصفوفة "SWOT" أو غيرها من المصفوفات التحليلية نتمكن من تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تحديد مواطن الضعف والقوة ودراسة إمكانية وجود فرص لاستثمارها أو تهديدات يجب الحذر منها، ومصفوفة "SWOT"، هي الحروف الأولى المختصرة لكلمات أربع، وهي:

أ. Strengths أو القوة.

ب. Weaknesses أو الضعف.

ت. Opportunities أو الفرص.

ث. Threats أو التهديدات.

ويظهر الشكل التالي توضيحًا لمصفوفة "SWOT":

	الفرص	**التهديدات**
القوة	استراتيجية هجومية	استراتيجية دفاعية
الضعف	استراتيجية إصلاحية	استراتيجية انكماشية

٧. **الأهداف طويلة الأجل** "Long-term Objectives": هي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة تزيد عن عام والتي توضع بالاسترشاد برسالة المنظمة، ويعتبرها بعض علماء الإدارة مطلوبة في كافة المستويات التنظيمية، سواءً على مستوى الإدارات والأقسام والمستوى الوظيفي.

ويرجع الكثير من الممارسين والأكاديميين تدهور القدرة التنافسية للكثير من المنشآت إلى التوجه قصير الأجل بدلًا من طويل الأجل عند وضع الاستراتيجيات، ومن ثم يقترحون ربط المكافآت والمزايا التي يحصل عليها المديرين بالأهداف والاستراتيجيات طويلة الأجل.

٨. **الأهداف السنوية** "Annual Objectives": هي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة لا تزيد عن عام وتوضع بالاسترشاد بالأهداف طويلة الأجل وتعمل على تحقيقها.

وفيما يلي جدول يوضح ربط نوعي الأهداف «طويلة الأجل - السنوية» بتقييم الأداء:

المستوى التنظيمي	أساس المكافأة السنوية
الإدارة العليا "Corporate"	ـ ٧٥٪ على أساس الأهداف طويلة الأجل. ـ ٢٥٪ على أساس الأهداف السنوية.
القسم "Division"	ـ ٥٠٪ على أساس الأهداف طويلة الأجل. ـ ٥٠٪ على أساس الأهداف السنوية.
الوظيفة "Function"	ـ ٢٥٪ على أساس الأهداف طويلة الأجل. ـ ٧٥٪ على أساس الأهداف السنوية.

٩. **الاستراتيجية** "Strategy": هي القرارات الهامة والمؤثرة التي تتخذها المنظمة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص ولوضع أفضل الوسائل

لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الاستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف.

ويمكن تعريفها بأنها الوسيلة التي تمكنا من تحقيق الأهداف طويلة الأجل، وقد تشتمل على التوسع الجغرافي، التنويع، الشراء، تطوير المنتج، اختراق السوق، الانكماش، التصفية، تخفيض الاستثمار، والاستثمار المشترك.

١٠. **الاستراتيجيون** "Strategists": هي طبقة الإدارة العليا ورؤساء الوحدات الاستراتيجية "Strategic Business Unit"، ورؤساء الأنشطة الرئيسية والذين لهم حق اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهناك عدة مسميات وظيفية للاستراتيجيين، مثل رئيس مجلس الإدارة، والرئيس، والعضو المنتدب، والمالك، والمدير التنفيذي، ويرى البعض أن الاستراتيجيين يتحملون ثلاث مسئوليات أساسية في المنظمات: خلق مجال للتغيير، بناء الالتزام والملكية، والموازنة بين الاستقرار والتجديد.

١١. السياسات "Policies": مجموعة من العبارات الموجزة التي توضع بقصد إرشاد المديرين عند تعاملهم مع المواقف المتكررة.

مثال: "نحن نلتزم بأعلى درجات العدالة عند التعامل مع العملاء والمؤسسات الحكومية والأهلية"، أو "نحن نحرص على ألا تلوث البيئة"، وغيرها من السياسات.

١٢. **البرامج الاستراتيجية** "Strategic-action Plans":

هي خطة تنفيذية تعمل على تحقيق هدف استراتيجي معين ومحدد لها مسئول وميزانية وزمن ومجموعة من الموارد المادية والبشرية.

١٣. **العميل** "Customer": هو المستفيد من السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، ويتوقف نجاح المنظمة أو فشلها على الدرج التي يتم بها إشباع حاجات العملاء من خلال السلع والخدمات التي تقدمها، وعلى المنظمة أن تحدد في رسالتها إجابة محددة عن السؤال التالي: لمن نقدم خدماتنا أو سلعنا؟

١٤. **الاستراتيجية** Strategy مصطلح عسكري يقصد به، فن استخدام الإمكانيات والمواد بطريقة مثلى، تحقق الأهداف المنشودة.

مصطلحات في الإدارة الاستراتيجية

م	عربي	إنجليزي
١	الادارة الاستراتيجية	Strategic Management
٢	التخطيط الاستراتيجي	Strategic Planning
٣	صياغة الاستراتيجية	Strategy formulation
٤	المديرون الاستراتيجيون	Managers Strategists
٥	الاستراتيجية الوظيفية	Functional Strategy
٦	التفكير الاستراتيجي	Strategic Thinking
٧	القرارات الاستراتيجية	Strategic Decisions
٨	الاستراتيجيات التنافسية	Competitive Strategies
٩	استراتيجيات الاعمال	Business Strategies
١٠	استراتيجيات وحدات الاعمال	Business Units strategies
١١	سياسات الاعمال	Business Policies
١٢	رسالة المنظمة	Message Organization
١٣	المنظمات المتعلمة	Learning Organizations
١٤	موارد المنظمة	The Organization's Resources
١٥	مجلس الادارة	Board Of Directors
١٦	الادارة العليا	Top Management
١٧	البيئة العامة	General Environment
١٨	البيئة الخارجية	External Environment
١٩	ميزه تنافسية	Competitive Advantage

م	عربي	إنجليزي
٢٠	فرصة سوقية	Market opportunity
٢١	التحالفات الاستراتيجية	Strategic Alliances
٢٢	استراتيجية عدم التغيير	Not to change strategy
٢٣	صناعة القرارات الاستراتيجية	Strategic Decisions
٢٤	استراتيجية التصفية	Liquidation Strategy
٢٥	العوامل الاستراتيجية	Strategic Factors
٢٦	الاستراتيجيات التعاونية	Cooperative Strategies
٢٧	الفشل الاستراتيجي	Strategic Failures
٢٨	الرقابة الاستراتيجية	Strategic control
٢٩	الموارد المالية للمنظمة	The Financial Resources of the Organization
٣٠	الادارة المالية	Financial Management
٣١	الأداء المالي	Financial performance
٣٢	الضوابط المالية	Financial Controls
٣٣	التغيرات العالمية	Global Changes
٣٤	التكامل الاقتصادي العالمي	Global Economic Integration
٣٥	السيطرة الحكومية	Government Control
٣٦	عائدات الحكومة	Government Revenues
٣٧	التوصيف الوظيفي	Job Descriptions
٣٨	إدارة الأداء	Performance Management
٣٩	المسئولية	the Responsibility
٤٠	السلطة	Authority

م	عربي	إنجليزي
٤١	مهارات إدارية	Managerial Skills
٤٢	مهارات فكرية	Conceptual Skills
٤٣	مهارات إنسانية	Human Skills
٤٤	مهارات فنية	Technical Skills
٤٥	إدارة الموارد البشرية	Human Resource Management
٤٦	تخطيط الموارد البشرية	Human Resources Planning
٤٧	نطاق الإشراف	Span of Control
٤٨	اتخاذ القرارات	Making Decisions
٤٩	نظام رواتب	Salaries System
٥٠	الهيكل التنظيمي	Organizational Structure
٥١	التنظيم الرسمي	Formal Organization
٥٢	التنظيم غير الرسمي	Informal Organization
٥٣	قنوات الاتصال	Communication Channels
٥٤	السلطة التنفيذية	Line Authority
٥٥	السلطة الوظيفية	Functional Authority
٥٦	السلطة الاستشارية	Staff Authority
٥٧	سلطة اللجان	Committee Authority
٥٨	تفويض السلطة	Delegation of Authority
٥٩	المركزية	Centralization
٦٠	اللامركزية	Decentralization
٦١	إدارة الأفراد	Personnel Management
٦٢	إدارة الأعمال	Business Administration

م	عربي	إنجليزي
٦٣	الإدارة العامة	Public Administration
٦٤	التدريب والتنمية	Training and Development
٦٥	المدخل الإداري	Administrative Approach
٦٦	المدخل الاستراتيجي	Strategic Approach
٦٧	إدارة الجودة الشاملة	Total Quality Management
٦٨	إدارة العلاقات العامة	Public Relations Department
٦٩	إدارة العمليات	Operations Management
٧٠	تخطيط العمليات	Operations Planning
٧١	تكنلوجيا المعلومات	Information Technology
٧٢	وكالات التشغيل الاستراتيجية	Strategic Operating Agencies
٧٣	التنمية الاستراتيجية	Strategic development
٧٤	التنمية الاقتصادية	Economic development
٧٥	نظام الحوافز	Incentive System
٧٦	أنظمة الضبط الداخلي	Internal Control Systems
٧٧	أنظمة إدارة المعلومات	Information Management Systems
٧٨	نظم أتمتة المكاتب	Office Automation Systems - OAS
٧٩	نظم مساندة الإدارة العليا	Executive Support Systems- ESS
٨٠	أنظمة دعم اتخاذ القرار	Decision Support Systems

إنجليزي	عربي	م
Information Technology	تكنلوجيا المعلومات	٨١
Public Management System (P.M.S)	نظام الادارة العامة	٨٢
Strategic Information Systems	نظم المعلومات الاستراتيجية	٨٣
Data Planning And Modeling	تخطيط ونمذجة البيانات	٨٤
Parallel Strategy	استراتيجية التوازي	٨٥
Strategic Initiatives	المبادرات الاستراتيجية	٨٦
International Environment	البيئة الدولية	٨٧
World Bank	البنك الدولي	٨٨
International Environment	البيئة الدولية	٨٩
Comprehensive resource planning	التخطيط الشامل للموارد	٩٠
International Monetary Fund (I.M.F)	صندوق النقد الدولي	٩١
Global Economic Integration	التكامل الاقتصادي العالمي	٩٢
Economic Theories	النظريات الاقتصادية	٩٣
International Trade Organization	منظمة التجارة الدولية	٩٤
Regional Organization	المنظمات الاقليمية	٩٥
Globalization	العولمة	٩٦
Electronic Markets	الأسواق الالكترونية	٩٧

م	عربي	إنجليزي
٩٨	التجارة الالكترونية	E-Commerce
٩٩	تطوير النظم	Systems Development
١٠٠	الرقابة الشاملة على الجودة	Total Quality Control

فهرس

المصادر والمراجع

فهرس المراجع والمصادر

أ- أهم المصادر العربية:

- القرآن الكريم. والسنة النبوية المطهرة (كتب الأحاديث الصحاح).
- أبو بكر، مصطفى محمود، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجي، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٠.
- أبو النصر، مدحت محمد، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢.
- أبو قحف، عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٢ .
- أبو قحف، نبيل عبد السلام، إدارة الاعمال الدولية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠١٣.
- أبو نبعة، عبد العزيز مصطفى، المفاهيم الادارية الحديثة، عمان، مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط٢، ٢٠١٤.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، و جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، القاهرة،٢٠٠٦.
- آل علي، رضا صاحب، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق، عمان، ٢٠٠١.
- أنيس، محمد عبد الكريم، إدارة الأعمال منهج للعمل، دار الأمل، طرابلس، ٢٠٠٣.
- بن حبتور، عبدالعزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٧.

- إسماعيل، محمد صادق، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ٢٠١٤.
- بوعباية، حسان، تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية «دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة» رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعه محمد بوضياف بالمسلية الجزائر،٢٠١٠.
- بوهز، محمد و رفيق، مرزوقي ، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري. ورقة بحثية مقدمة إلي الملتقى الدولي. صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة بوضياف – الجمهورية الجزائرية، ٢٠٠٩.
- البرزنجي، حيدر شاكر، ومحمود حسن جمعة، تكنلوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة «منظور إداري تكنلوجي»، بدون دار نشر، بدون مدينة نشر، ٢٠١٤.
- توفيق، جميل أحمد، إدارة الاعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٩.
- جواد، شوقي ناجي، المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، دار الحامد، عمان ٢٠٠٨.
- جواد، شوقي ناجي، وآخرون ، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إسراء للنشر والتوزيع، عمان ٢٠١٠.
- حريم، حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، عمان، ٢٠١٣.
- الحسن، العليش محمد، مدخل إدارة الأعمال، الخرطوم: جامعة النيلين:٢٠١٧.
- الحسن، محمد ربحي، معالجة المشكلات الإدارية، مدخل عام، الرياض، ٢٠٠٣.
- الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية «مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة»، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٠.
- حمدي، كمال أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ٢٠٠٢.

- حمود، خضـير كـاظم، إدارة الأعمـال باللغـة الانكليزيـة وكتابـة الرسـائل، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٠.
- حنفي، عبد الغفار، وعبد السلام أبو قحف، أساسيات وتنظيم إدارة الأعمـال، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٤.
- الخزرجي، ثامر كامل، العلاقات السياسية الدولية واستراتيجية إدارة الأزمـات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥ .
- الخضيري، محسن أحمد، إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة، ٢٠٠٥.
- خطاب، عايـدة سـيد، الإدارة والتخطـيط الاسـتراتيجي، دار الفكـر، القـاهرة، ٢٠٠٩.
- خطاب، عايـدة سـيد، مقدمـة في الادارة الاسـتراتيجية المتقدمـة، بـدون ناشـر، ٢٠٠١.
- الخفاجي، عباس خضير، الإدارة الإسـتراتيجية "المـدخل والمفـاهيم والعمليـات"، ط١، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤.
- طلحـة، أحمـد عثمـان، إدارة المؤسسـات العامـة في الـدول الناميـة "منظـور استراتيجي"، دار الحامد، ٢٠٠٨.
- الـدوري، زكريـا مطلـق، الادارة الاسـتراتيجية «مفـاهيم وعمليـات وحـالات دراسية»، دار اليازوري، عمان، ٢٠١٤.
- الدروبي، سليمان، اتخاذ القرارات والسيطرة على المشـكلات والأزمـات، دار الأسرة للنشر والتوزيع، ط١، عمان الأردن، ٢٠٠٦،
- الدوري، زكريا مطلك، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد، ٢٠٠٣.
- رضوان، محمود عبدالفتاح، الاستراتيجيات الأساسية في الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٣.
- سالم، فؤاد الشيخ، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركـز الكتـب الأردنـي، عمان، ٢٠١٢.

- سلطان، زكي ابراهيم، نظم المعلومات الإدارية "مـدخل إداري"، الـدار الجامعـة، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
- سلمان، علاء جاسم، دور معلومات ادارة الكلفة الاستراتيجية في تقويم الأداء «دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشـروبات الغازيـة»، أطروحـة دكتـوراه غـير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٣.
- سـليطين، سـوما علـي، الإدارة الإسـتراتيجية وأثرهـا في رفـع أداء منظمـات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامـة في السـاحل السـوري"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، ٢٠٠٧.
- السيد، اسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحـالات تطبيقيـة، الـدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٠.
- السيد، غراب كامل، النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٧.
- شاويش، مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة (مفـاهيم، وظـائف، تطبيقـات)، دار الفرقان، عمان، ٢٠٠٨.
- الشرقاوي، علي، إدارة الاعمال والوظائف والممارسات الاداريـة، دار النهضـة العربية، بيروت، ٢٠١٣.
- الشـماع، خليـل محمـد حسـن، وآخـرون، نظريـة المنظمـة، دار المسـيرة للنشـر والتوزيع والطباعة، الأردن، ٢٠٠٧.
- الصمىدعي، محمود جاسم، استراتيجيات التسويق "مدخل كمـي وتحليلـي"، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٤.
- العـارف، ناديـة، الادارة الاسـتراتيجية "ادارة الألفيـة الثالثـة"، الـدار الجامعيـة، الاسكندرية ، ٢٠٠٠.
- عباس، أنس عبد الباسط، إدارة الأعمـال (أساسـيات ومبـادئ) ، دار المسـيرة، عمان، ٢٠١١.
- عباس، أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، ٢٠١١.

- عباس، أنس عبد الباسط، العلوم السلوكية (السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال) ، دار المسيرة، عمان، ٢٠١١.
- عباس، علي، وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار الميسرة، عمان، 2014.
- عبداللطيف، عبداللطيف، الرقابة الاستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، بحث غير منشور ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، المجلد (٢٧) العدد (٤)٢٠٠٥.
- عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، ط١، دار وائل، عمان، ٢٠٠٥.
- عقيلي، عمر وصفي، وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، عمان، ٢٠٠٩.
- عماري، عمار، وبن واضح الهاشمي، تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مطبوعات الملتقي الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة المسيلة، ٢٠٠٥.
- عوض، محمد أحمد، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١ .
- عودة، جهاد، مقدمة في الدراسات الاستراتيجية الشرق أوسطية، المكتب العربي للمعارف، القاهرة ، ٢٠١٣.
- فراي، فريد، تيسير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٧.
- الفهداوي، فهمي خليفة، الإدارة في الإسلام، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠١.
- القطامين، أحمد، الإدارة الإستراتيجية «مفاهيم وحالات تطبيقيه»، دار المنهل، عمان، ٢٠٠٩.
- كنعان، نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ٢٠٠٩.

- المبيض، معين غازي، العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو الشركات الصناعية الصغيرة في فلسطين، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦.
- ماهر، أحمد، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية،٢٠٠٩.
- ماهر، أحمد، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٣م
- محمد، هدى عبد الرحمن، البيئة الخارجية وأثرها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في منظمات الصناعة اليمنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، ٢٠٠٢.
- المرسي، جمال الدين محمد، وثابت عبدالرحمن ادريس، الادارة الاستراتيجية «مفاهيم ونماذج تطبيقية»، الدار الجامعة، الاسكندرية، ٢٠١٠.
- المرسي، محمد جمال الدين وآخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية «منهج تطبيقي»، الدار الجامعة، الاسكندرية، ٢٠٠٢.
- معروف، هوشيار، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠٠٩.
- المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩ .
- المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، الإدارة الاستراتيجية بمقياس الأداء المتوازن، بدون ناشر، ٢٠٠٩.
- ناطورية، علاء الدين، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهران، عمان، ٢٠٠٩.
- نجم، عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٦.
- النبهان، الحارث، تنفيذ الاستراتيجية "حلول من الخبراء لتحديات يومية"، العبيكان للنشر، الرياض، ٢٠١٥.

- ياسري، عبد المجيد محمد، العلوم الإدارية، دار الكتاب العربي، الـدار البيضـاء، 2004.
- يبالة، سميرة، المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المنظمة، رسالة ماجسـتير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائـر، الجزائـر، ٢٠٠٤.
- يحيى، صادق علي، الإدارة العصرية عبر الانترنت، دار الوفاء العصرية، الجزائر، ٢٠٠٦.

ب - أهم المصادر الأجنبية:

- A. Gordon, Strategic Management, London: Mc-Grow Hill: Publishing Co: 2nd edition.2012.
- (5) H.krifa-Shneider: cour de stratégie de l'entreprise, université de lille1,France 1999:p15.
- Area Development Management Report," Strategic Review, A Practical Guide for partnership and community groups" Ireland,2001.
- Beach, Dale, Personnel: The Management ofPeoQle at work. N. Y: Mamillan publishing Co., Inc.,2002.
- Bill Mason & Riad Dimechkie, "Auditing, is not just for accountants, the Strategic Auditing Process", Strategic Initiatives, Strategic Commentaryfrom The Hale Group, Ltd. Vol. 15 No. 4 2000.
- Clement Chen, Lisa Duong, Hideo Yang, Marny Susanty, Mario Vellandi, Andrea Betro "FedEX Corporation Strategic Audit" May 14, 2004.
- David Hunger & Thomas. L. Wheelen, "Essentials of Strategic Management", 2003 , folks international, www.hrfolks.com
- Gordon Donaldson, "A new tool for boards – the strategic audit " Harvard business review , July – august , 1995, Available at :http://www.ag.ndsu.nodak.edu/
- H .Koontz, Management. Tata: Mc-Grow: Publishing Co: 2008.
- Hayes, R., and Wheel wright, Strategic Management Harvard Business Review, March-April, 2005.

- Heidi Lehtonen & Liisa Sipilä, COMPETITOR ANALYSIS AND STRATEGIC MARKETING PLANNING IN A HVAC COMPANY - Case company: LVI-Kallio Oy,International Business and Marketing Logistics, April 2007.
- Henderson, Bruce D., "The origin of strategy," Harvard Business Review, Nov-Dec., 2011.
- James, R. Evans. Total Quality Management, London: Thomson. 3rd. Edition. 2003.
- Kip R. Krumwiede & Shannon L. Charles, "Finding The Right Mix, How to match strategy and management practices to enhance firm performance", 2006, web site: http://www.ifac.org/
- Koontz, Management of strategic organizations, Mc-Grow: Publishing Co: 2010.
- Lal, H. Iso 9000 quality Management System, Second edition, 2006.
- Lawrence Modern Management, Son Diego. University Hebia, Collins, Publishing Co:1994.
- Marc Ackerman, Beth Rucker, Anecia Wells, Joseph Wilson, Randy Wittmann, "IT Strategic Audit Plan", Journal of Technology Research, April, 2009, Volume 1.
- Massop. Mary Walsh; Total Teamwork: How to Be a Member in Management for the 90 s. Saranac Lake, NY: American Management Association, 2004.
- Mellalieu, P. J. "Investing in education for sustainability: An exploratory strategic audit of a tertiary educational organization", Unitec Business School Working Paper Series, 2008, February, New Zealand Centre for Innovation & Entrepreneurship, Auckland: Unitec Institute of Technology. website at: http://www.unitec.ac.nz

- Michael Armstrong. Human Recourse Strategic Management. London: Kogan. 2006.
- Michael, J. Strategic Management. London: Bath Press Bath.3rd.edition, 1999.
- Morgan, Colin and Murgatroyd, Stephen; TOM in the public Sector, Philadelphia, Open University press, 1994.
- Petrick, Joseph A. and Furr. Diana S.; Total Quality in MANAGING HUMAN RESOURCES. St.lucie Press Delray Beach. Florida. 2003.
- Robert Keneiter, Management. USA: Arizona: 2005.
- Ryan. Kathleen D. and Oestrich. D.K. Modern Strategic Management. San Francisco: Jossey- Bass. 2002.
- Sheppard, B.H; Lewick:. R. and Minton, J.W.; Organizational Justice: The searh for Faimss in the workplace New York: Iexington Books, 2000.

ج - أهم مواقع الانترنت:

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/151041

https://hrdiscussion.com/hr30495.html

https://hrdiscussion.com/hr106512.html

http://businesscasestudies.co.uk /

https://sites.google.com/site/shawky0007/home/almrajte-alastratyjyte

https://hrdiscussion.com/hr52557.html

http://www.alukah.net/culture/0/913/#ixzz4qStVKEZW

https://sdl.edu.sa/SDLPortal/ar/A-ZeBooks.aspx

http://www.kku.edu.sa/ar/news-tags/1276

https://faculty.psau.edu.sa/a.abbas/page/2586

https://faculty.psau.edu.sa/a.abbas/page/2597

http://www.arado.org/images/dynamiccontent/marketing

http://www.wdl.org/ar/

http://www.sdl.edu.sa/

http://www.kapl.org.sa/

http://ksu.edu.sa/library/

https://uqu.edu.sa/lib

http://edarah.net/research/

https://www.kfu.edu.sa/ar/pages/UrlNotFound.aspx

http://www.sacm.org/ArabicSACM/Article/061713

http://www.alukah.net/culture/0/913/#ixzz4qTbqH900

http://ajialpress.com/articles/show

http://www.univ-msila.dz.

http://www.aleqtisadiah.com/article.php?do=show&id=2052

http://www.aoua.com/vb/showthread.php?t=9838

http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-Estratige/2006/12/20/4262.html

